

658.4092

BUD

p 21

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOORDINASI DAN MOTIVASI
TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI
PADA KANTOR PERHUBUNGAN DAN PARIWISATA KABUPATEN KUDUS
DI ERA OTONOMI DAERAH

TESIS

Untuk Memenuhi sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

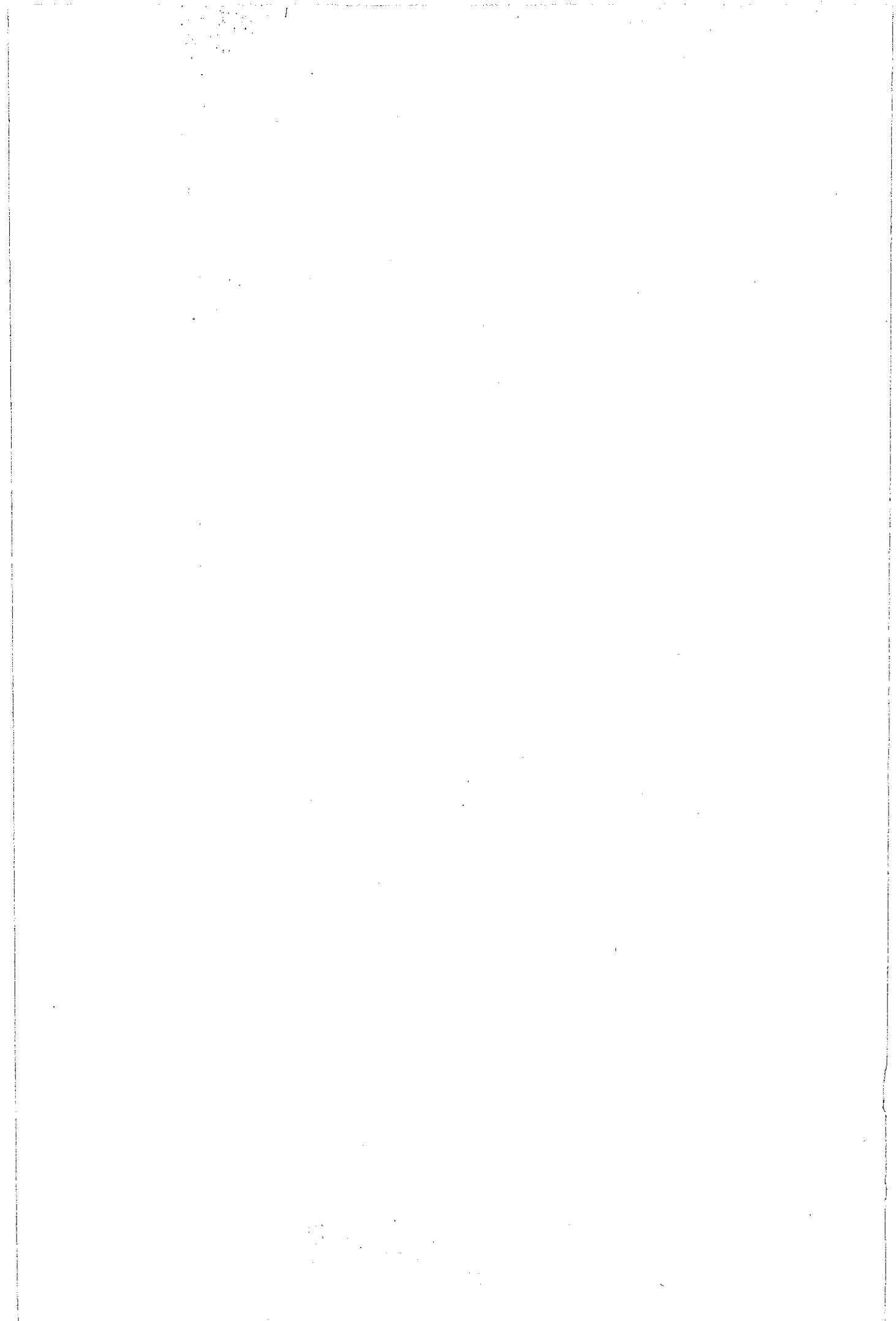
Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :
ARIF BUDIYANTO
NIM. D4E002003

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2003

UPT-PUSTAK-UNDIP



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOORDINASI DAN MOTIVASI TERHADAP
EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA KANTOR PERHUBUNGAN DAN
PARIWISATA KABUPATEN KUDUS
DI ERA OTONOMI DAERAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

ARIF BUDIYANTO


I4E002003

Telah dipertahankan di depan Tim penguji :

Pada tanggal : 24 Pebruari 2003

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2073/1/1/2003
Tgl.	17 Sept 03

Pembimbing I



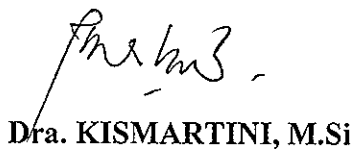
Dra. TRI KADARWATI, SU

Penguji I



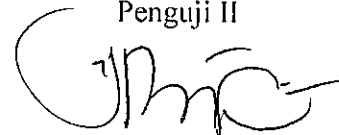
Drs. SOENDARSO, SU

Pembimbing II



Dra. KISMARTINI, M.Si

Penguji II



Dra. FRIEDA NRH, MS

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Sain.

Tanggal 24 Pebruari 2003

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro




Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD

1. The first step in the process of the investigation is the identification of the problem. This is done by the investigator who is responsible for the study. The investigator must first identify the problem that is being investigated. This is done by the investigator who is responsible for the study. The investigator must first identify the problem that is being investigated.

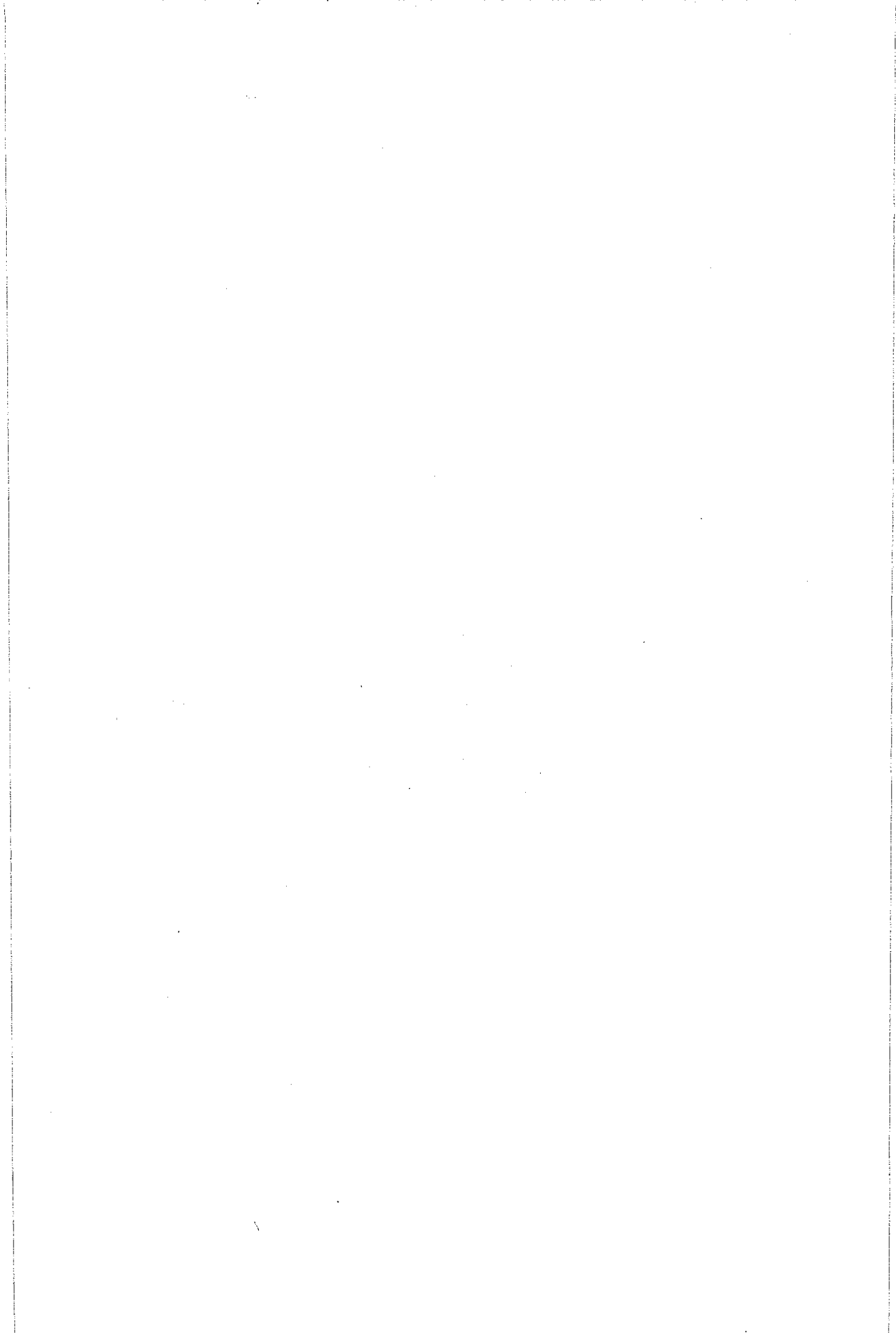
RINGKASAN

Kebijakan pemerintah tentang otonomi daerah, ternyata mempunyai implikasi terhadap kehidupan daerah yang cukup kompleks, di antaranya masalah yang timbul di daerah Kabupaten atau kota yang mana adanya keharusan daerah untuk segera melakukan upaya meningkatkan kinerja pegawai dalam rangka mencapai efektivitas kerja organisasi secara efektif dan efisien. Pemerintah Kabupaten Kudus sebagai lembaga publik, telah banyak melakukan langkah kongkrit yang diantaranya melalui pengembangan organisasi, mengadakan pendidikan dan latihan baik teknis, fungsional dan penjenjangan dengan maksud untuk mewujudkan efektivitas kerja pegawai maupun organisasi guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan pra survey di lapangan menunjukkan efektivitas kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kudus khususnya Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus nampaknya belum dapat dicapai secara optimal. Belum optimalnya efektivitas kerja pegawai tersebut dikarenakan adanya dualisme kepemimpinan di dalam organisasi tersebut, tugas pokok dan fungsi antar unit kerja yang berjauhan sehingga jarang mengadakan koordinasi pelaksanaan tugas serta masih banyaknya pegawai honorer daerah sehingga berakibat kurangnya motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, terbukti terdapat hubungan positif tetapi tidak signifikan antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas kerja pegawai dengan koefisien korelasi sebesar 0.033 dan tingkat signifikansi sebesar 0.047. juga hubungan antara variabel koordinasi dengan efektivitas kerja pegawai dengan koefisien korelasi sebesar 0.876 dan tingkat signifikansi sebesar 0.024. dan untuk hubungan antara variabel motivasi dengan efektivitas kerja pegawai dengan koefisien korelasi sebesar 0.299 dan tingkat signifikansi sebesar 0.047. selanjutnya besarnya pengaruh ketiga variabel X terhadap Variabel efektivitas kerja pegawai diketahui melalui koefisien determinasi sebesar 2.19% sedangkan kisaran 87.81% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan hasil penelitian di atas penulis memberikan rekomendasi : pegawai di Kantor Perhubungan dan pariwisata Kabupaten Kudus sebagai berikut :

1. Sebagai pendorong pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, maka motivasi pegawai di Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus agar dipertahankan. Pimpinan perlu memotivasi pegawai karena ketangguhan organisasi tergantung bagaimana pimpinan memberikan motivasi kepada bawahannya misalnya dalam bentuk mendorong ide dan kreatifitas pegawai, penghargaan terhadap kemampuan pegawai, penghargaan terhadap prestasi karyawan, memberikan kenaikan pangkat yang proporsional, menghargai gagasan pegawai, penagarahan yang dilakukan secara rutin oleh unsur pimpinan, pemberian insentif yang memadai yang bertujuan agar pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya lebih baik. Apabila hal tersebut dapat diwujudkan oleh pimpinan maka pegawai memiliki fondasi yang kuat seperti rasa ikut memiliki, rasa ikut bertanggungjawab, dan mawas diri untuk memberikan yang terbaik bagi organisasinya. Dari fondasi tertanam nilai luhur mengenai persepsi SDM terhadap kerja yang antara lain : kerja adalah



suatu kepuasan, kerja adalah suatu yang menyenangkan, kerja adalah suatu yang perlu kerjasama dengan orang lain, kerja itu mempunyai tujuan.

2. Dalam kaitannya dengan koordinasi, maka perlu dilakukan upaya meningkatkan koordinasi terutama kerjasama internal dengan memadukan kerjasama antar unit kerja dan menjalin satu persepsi kerja dalam organisasi, juga merekomendasikan agar unit kerja bisa satu atap sehingga mempermudah untuk berkordinasi.
3. Perlu memperbaiki suasana kepemimpinan dalam organisasi karena berkaitan dengan nilai-nilai kepemimpinan yang baik akan mendasari organisasi menjadi baik juga sehingga para anggotanya dapat berkelakuan dengan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan yang penting dalam organisasi. Dari unsur pimpinan, maka harus memiliki pengertian yang jelas mengenai budaya organisasi, dan menularkannya kepada pegawai yang lain dalam organisasi misalnya dalam bentuk mensosialisasikan misi, program, sasaran dan tujuan organisasi, meningkatkan komunikasi, meningkatkan perasaan memiliki organisasi, meningkatkan ketaatan pada aturan yang ada dalam organisasi, menghargai inisiatif pegawai, dan memanfaatkan kemampuan pendidikan teknis pegawai dalam memecahkan masalah. Agar pelayanan di Kantor ini juga dapat efektif dengan usaha merubah citra pelayanan menjadi misalnya pelayanan yang ramah, sabar, tidak ada prioritas terhadap orang tertentu, serta luwes.

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT karena hanya berkat rahmat dan karunianya, penulisan tesis yang berjudul “ Pengaruh Kepemimpinan, Koordinasi dan Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus” dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh derajat sarjana strata 2 pada Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro. Penulis merasa dalam menyelesaikan studi banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra.TRI KADARWATI, SU sebagai Pembimbing I dan Ibu Dra. KISMARTINI, M.Si sebagai Pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan tesis ini ;
2. Bapak Drs. SOENDARSO, SU dan Ibu FRIEDA NRIH, MS sebagai penguji yang juga telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan tesis ini ;
3. Pengelola, Dosen Pengajar dan Staf Sekretariat Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro yang telah membantu penulis selama mengikuti pendidikan ;

4. Bupati Kudus, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti program pendidikan ;
5. Pimpinan dan rekan-rekan kerja di Badan Pengawas Fungsional Kabupaten Kudus, yang telah membantu penulis selama mengikuti pendidikan ;
6. Seluruh responden penelitian tesis, yang telah membantu dalam penelitian ;
7. Istri dan anakku tercinta, yang telah memberikan dorongan dan semangat kepada penulis selama ini.

Dalam penulisan tesis ini, penulis merasa masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan waktu dan tenaga, oleh karena itu mohon saran-saran untuk penyempurnaannya. Akhirnya semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi yang berkepentingan maupun Pemerintah Kabupaten Kudus dimana penulis mengabdikan sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Semarang, Pebruari 2003

Penulis

ARIF BUDIYANTO

ABSTRAKSI

Bagi Pemerintah Kabupaten Kudus, penyelenggaraan Kantor Perhubungan dan Pariwisata menjadi faktor penting dalam kaitan dengan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan umum kepada masyarakat dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Dalam pelaksanaan tugas pokoknya, ternyata masih menghadapi berbagai permasalahan, baik bersifat internal maupun yang bersifat eksternal, sehingga kinerja organisasi masih belum efektif. Permasalahan internal yang menonjol dan berpengaruh terhadap efektivitas kerja pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus yaitu meliputi pelaksanaan tugas yang belum sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sehingga tujuan dan sasaran organisasi yang diharapkan juga belum sesuai dengan visi yang ditetapkan sebelumnya.

Berdasar permasalahan di atas, penulis mengadakan penelitian dengan tujuan untuk melihat pengaruh antara kepemimpinan, koordinasi dan motivasi terhadap efektivitas kerja pegawai serta melihat pengaruh bersama-sama antara kepemimpinan, koordinasi dan motivasi dengan efektivitas kerja pegawai. Metodologi yang penulis gunakan adalah dengan penelitian survey, sedangkan teknik pengambilan sampel dengan representative sample secara proportionate stratified random sampling, dengan jumlah sampel sebanyak 40 responden. Analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan analisis kuantitatif yaitu uji hipotesis menggunakan koefisien korelasi Kendall, τ dan konkordansi Kendall, s . Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan bahwa terdapat hubungan yang positif tetapi hubungannya lemah antara variabel kepemimpinan, koordinasi dan motivasi dengan variabel efektivitas kerja pegawai, sedangkan kepemimpinan, koordinasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap efektivitas kerja pegawai terdapat hubungan yang positif dan signifikan.

ABSTRACT

The public policy about local autonomy, in fact, have implicate to the local life complexity, that is rising the problem in the local governance which is it have to take measures for personnel performance improvement to reach the effectiveness in the organization base on effective and efficient principles.

Kudus city government as a public institution, has taken some concrete actions, such as organization development human resources development (technical, functional, and structural) objective to realize personnel and organization performance effectiveness which is sustainable purposes.

In order to field, survey shown employee working effectiveness at Kudus city government, especially the office of tourism and communication appears no good effort. Because of dual leaderships, main tasks and functions toward organization units separated one and other place, ultimately, coordination couldn't implemented and a lot of non-fixed employees (day labourer) impact to less employees work motivation.

This research uses survey research approach. The sampling conception method uses representative sampling according to proportionate-stratified random sampling covers 40 respondent. This approach is regarded to quantitative-analysis. Hypothesis test uses rank kendall coefficient and concordant correlations

Based on research that has been done, it can be proved positive relation but not significant between leadership variable (X1) and work effectiveness variable (Y) with correlation coefficient 0.033 and grade significance 0.047. also, relation between coordination variable (X2) and work effectiveness Variable has correlation coefficient 0.876 and grade significance 0.024. likewise, relation between motivation variable(X3) and work effectiveness has correlation coefficient 0.299 and grade significance 0.047. moreover, variables X influence variable Yang known such as determinant coefficient 2.19 %.

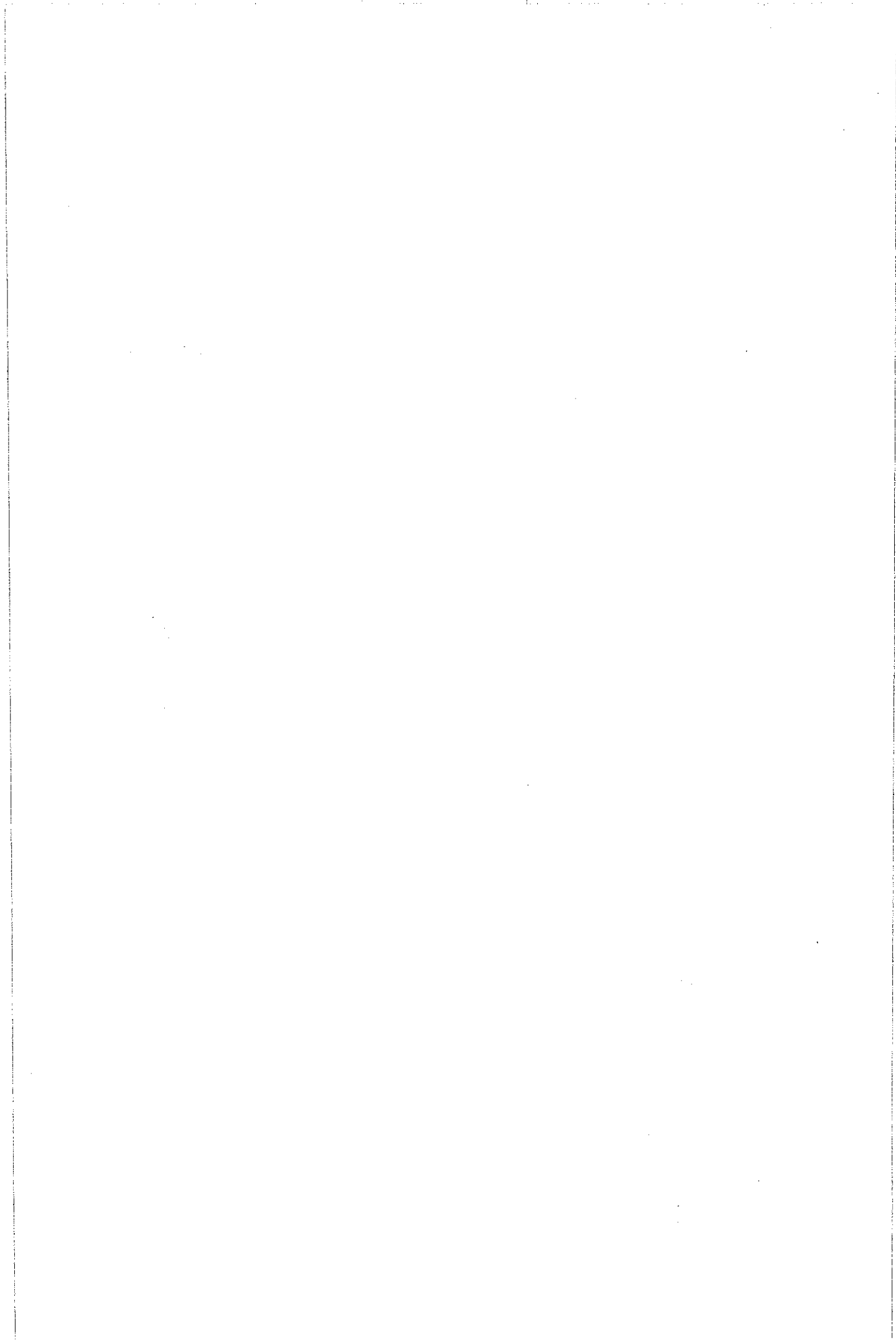
PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Pebruari 2003

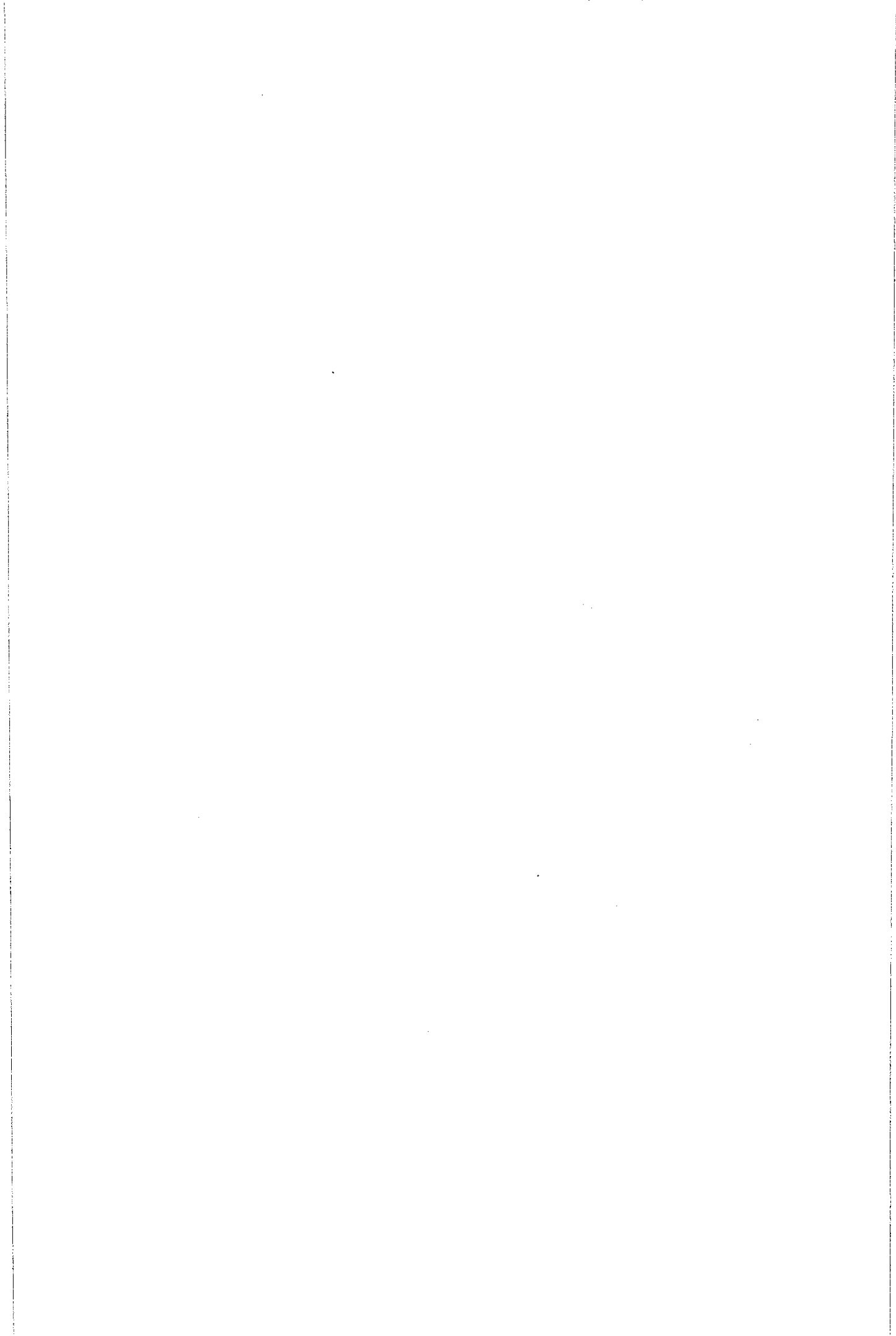
Penulis

ARIF BUDIYANTO

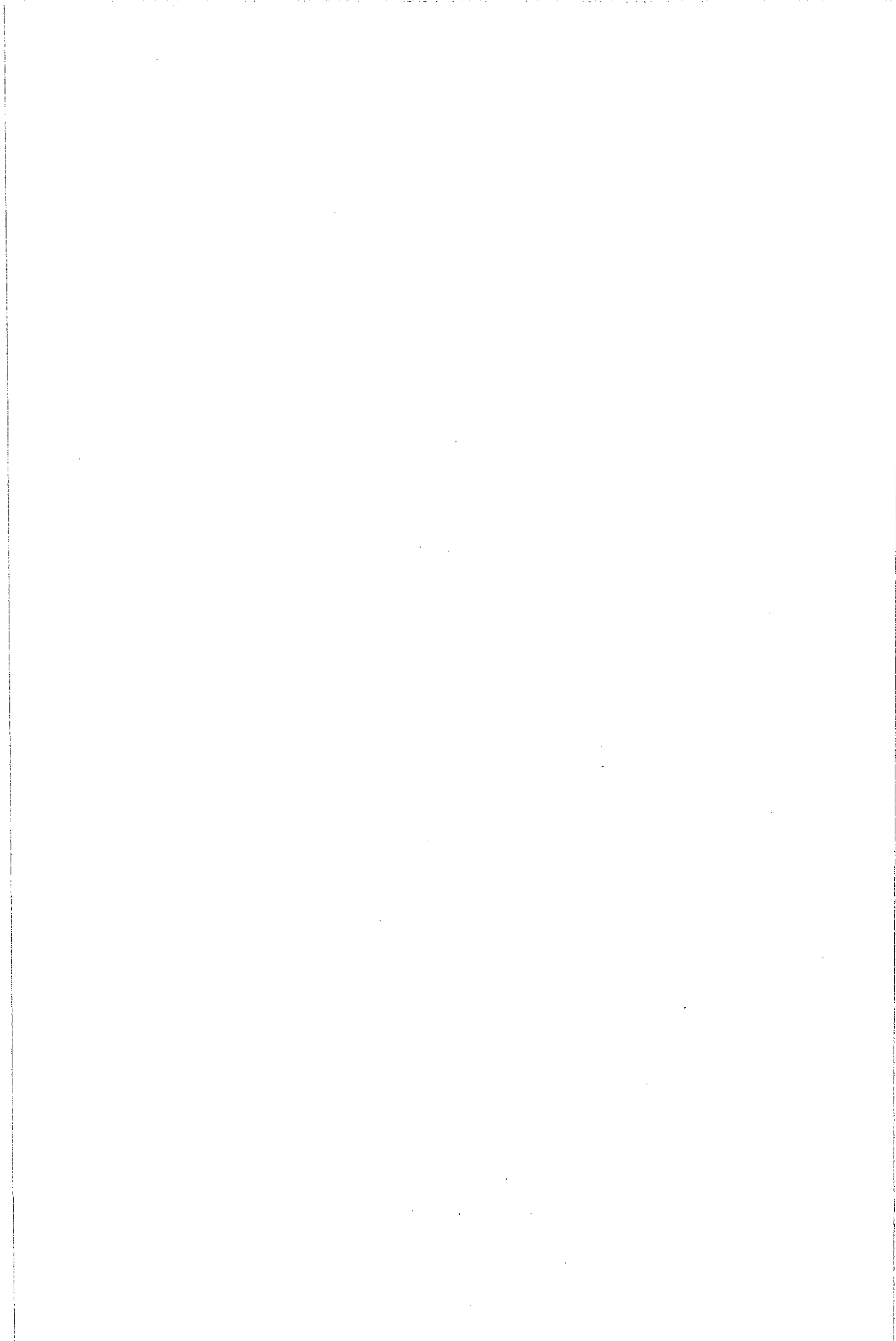


DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAKSI	v
ABTRAC	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan penelitian	11
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Landasan Teori	12
A.1. Teori –teori yang melandasi Penelitian	12
A.2. Efektivitas kerja pegawai	25
A.3. Kepemimpinan.	32
A.4. Koordinasi	38
A.5. Motivasi	45
A.6. Hubungan Variabel Kepemimpinan dengan Efektivitas kerja	50
A.7. Hubungan Variabel Koordinasi dengan Efektivitas kerja	51
A.8. Hubungan Variabel Motivasi dengan Efektivitas kerja	52



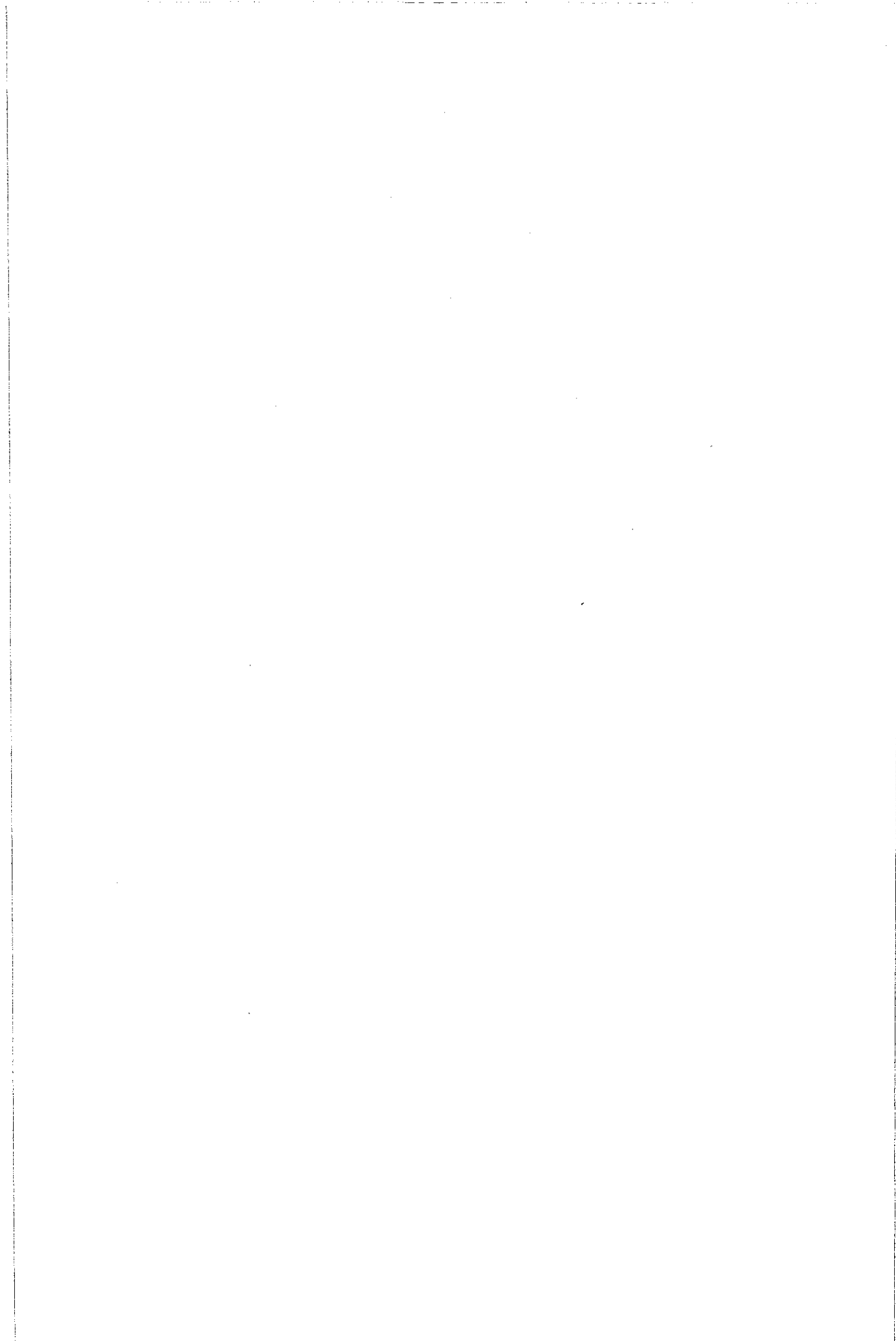
	A.9. Hubungan Variabel Kepemimpinan, Koordinasi dan Motivasi dengan Efektivitas kerja	53
	B. Hipotesis	54
	1. Model Verbal	54
	2. Model Geometris	54
	3. Model Matematis	54
BAB III	: METODE PENELITIAN	55
	A. Pendekatan Penelitian	55
	B. Ruang Lingkup	56
	C. Lokasi penelitian	57
	D. Variabel Penelitian	57
	1. Klasifikasi Variabel	57
	2. Definisi Konseptual	58
	3. Definisi Operasional	59
	E. Jenis dan Sumber Data	60
	F. Instrumen Penelitian	61
	G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	62
	H. Teknik Pengumpulan Data	64
	I. Teknik Analisis Data	64
BAB IV	: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL	70
	A. Deskripsi unit analisis	70
	B. Hasil Penelitian	73
	B.1 Variabel Efektivitas Kerja	73
	B.2. Variabel Kepemimpinan	79
	B.3. Variabel Koordinasi	84
	B.4. Variabel Motivasi	89
	C. Analisis Hasil Penelitian	96



	C.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Efektivitas	96
	C.2 Hubungan Koordinasi dengan Efektivitas	99
	C.3 Hubungan Motivasi dengan Efektivitas.	101
	C.4 Hubungan antara Kepemimpinan, Koordinasi, Motivasi dengan Efektivitas.	105
	D. Diskusi	106
BAB V	: SIMPULAN DAN SARAN	109
	A. Simpulan	109
	B. Saran	111

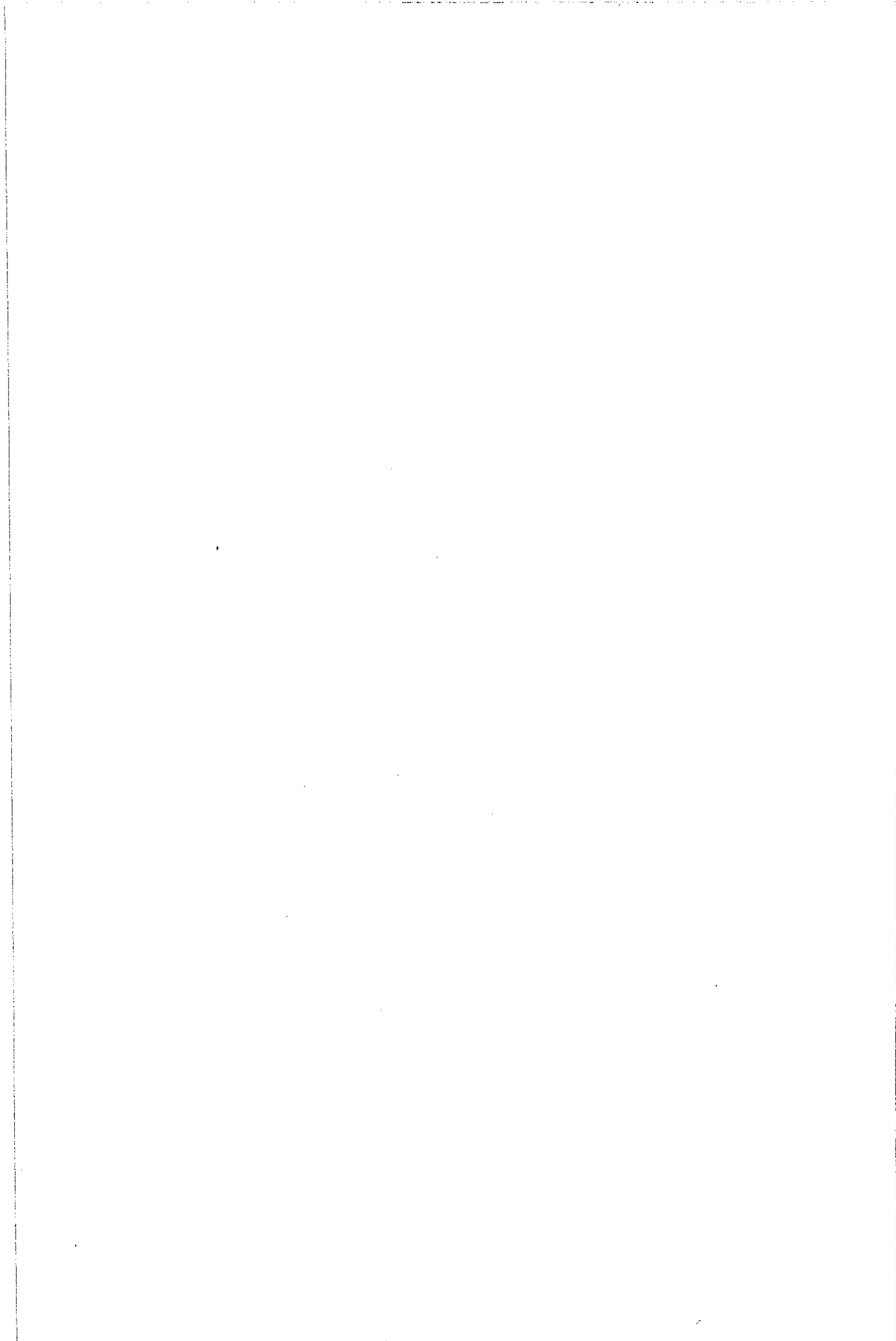
DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



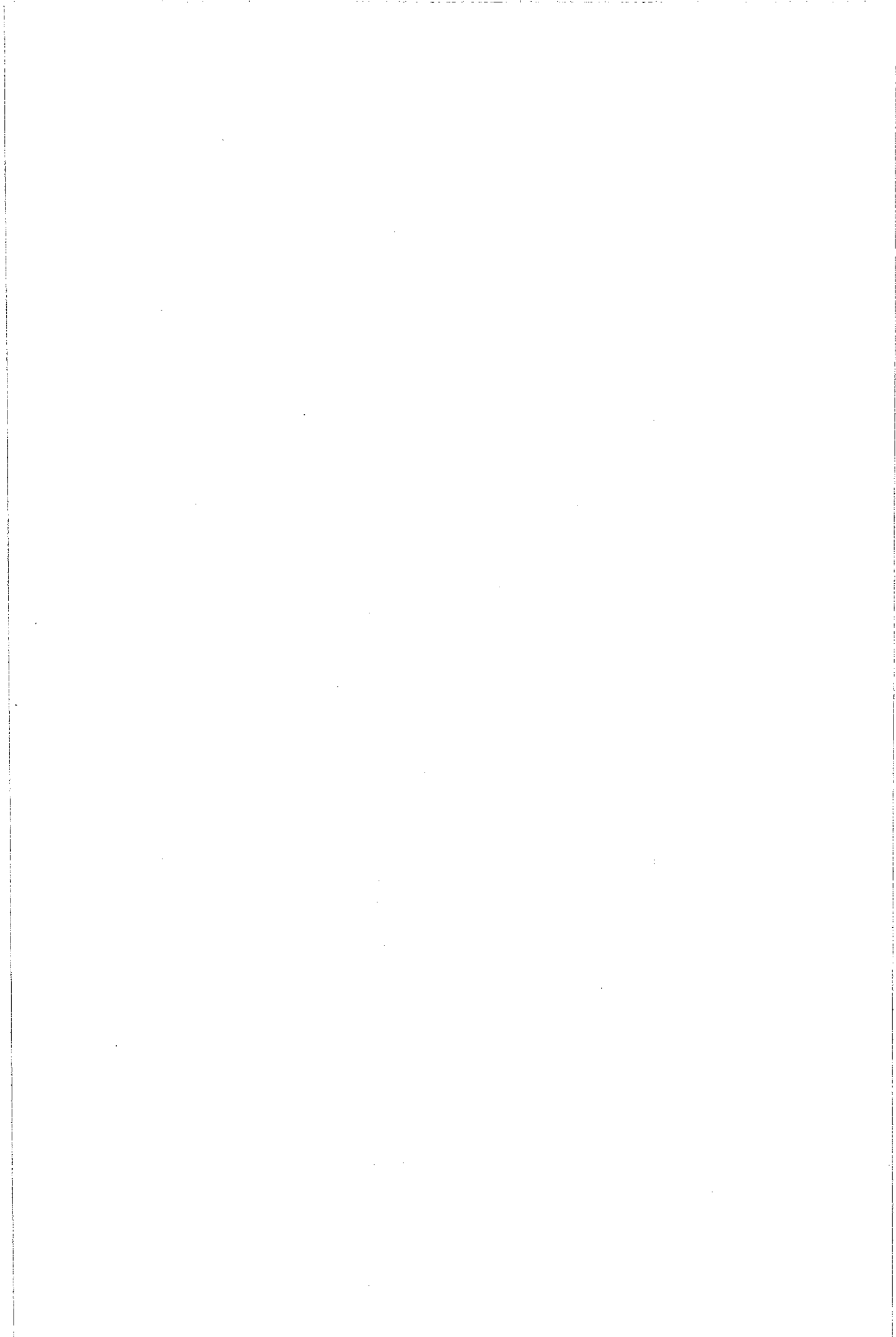
DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
Gambar 1 Skema Teori yang Mendasari Penelitian	24
Gambar 2 Model Hubungan Hasil Individu	29
Gambar 3 Bagan Indikator Variabel - Variabel Penelitian	53
Gambar 4 Model Hipotesis Geometris	54
Gambar 5 Bagan Struktur Organisasi	71

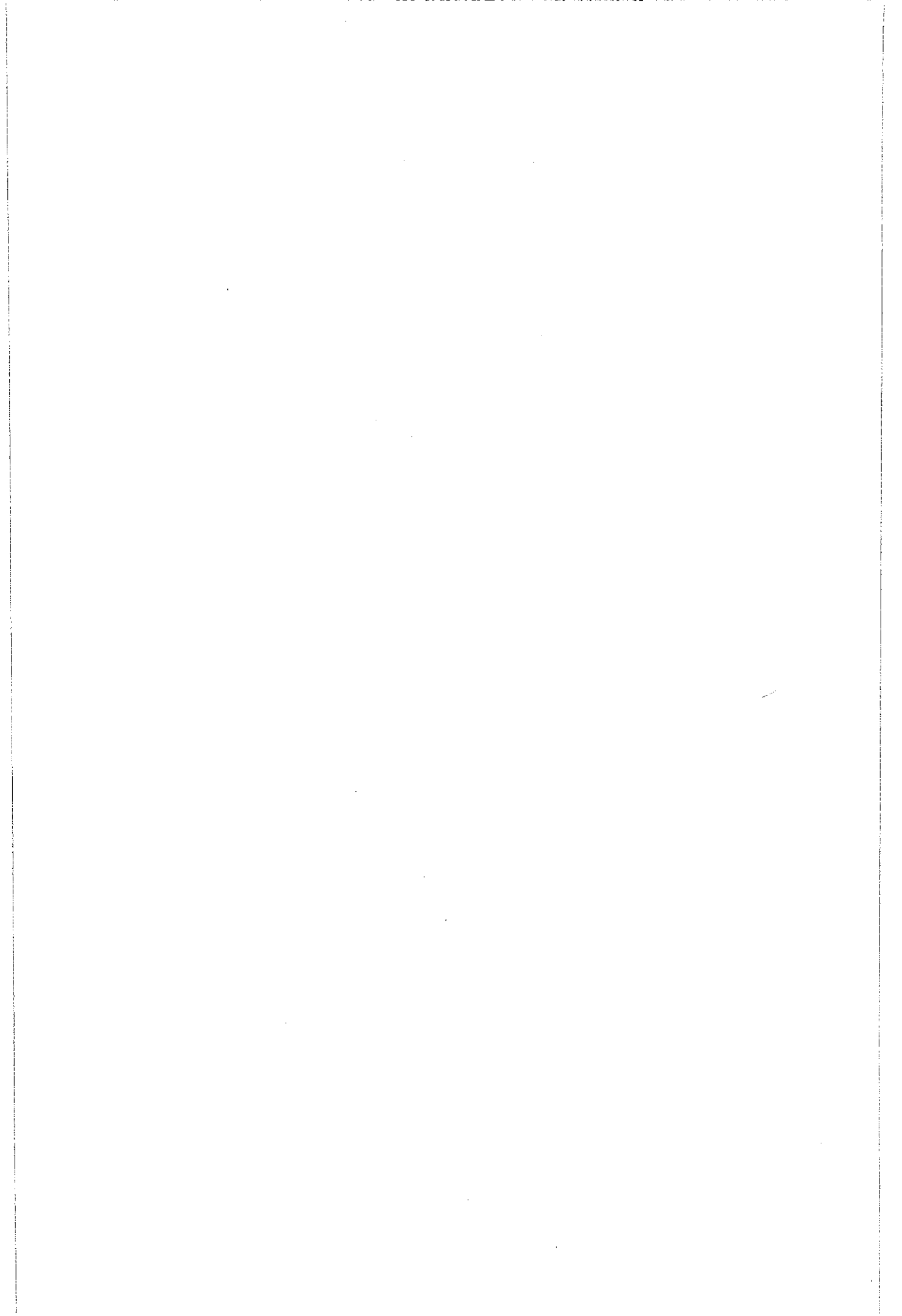


DAFTAR TABEL

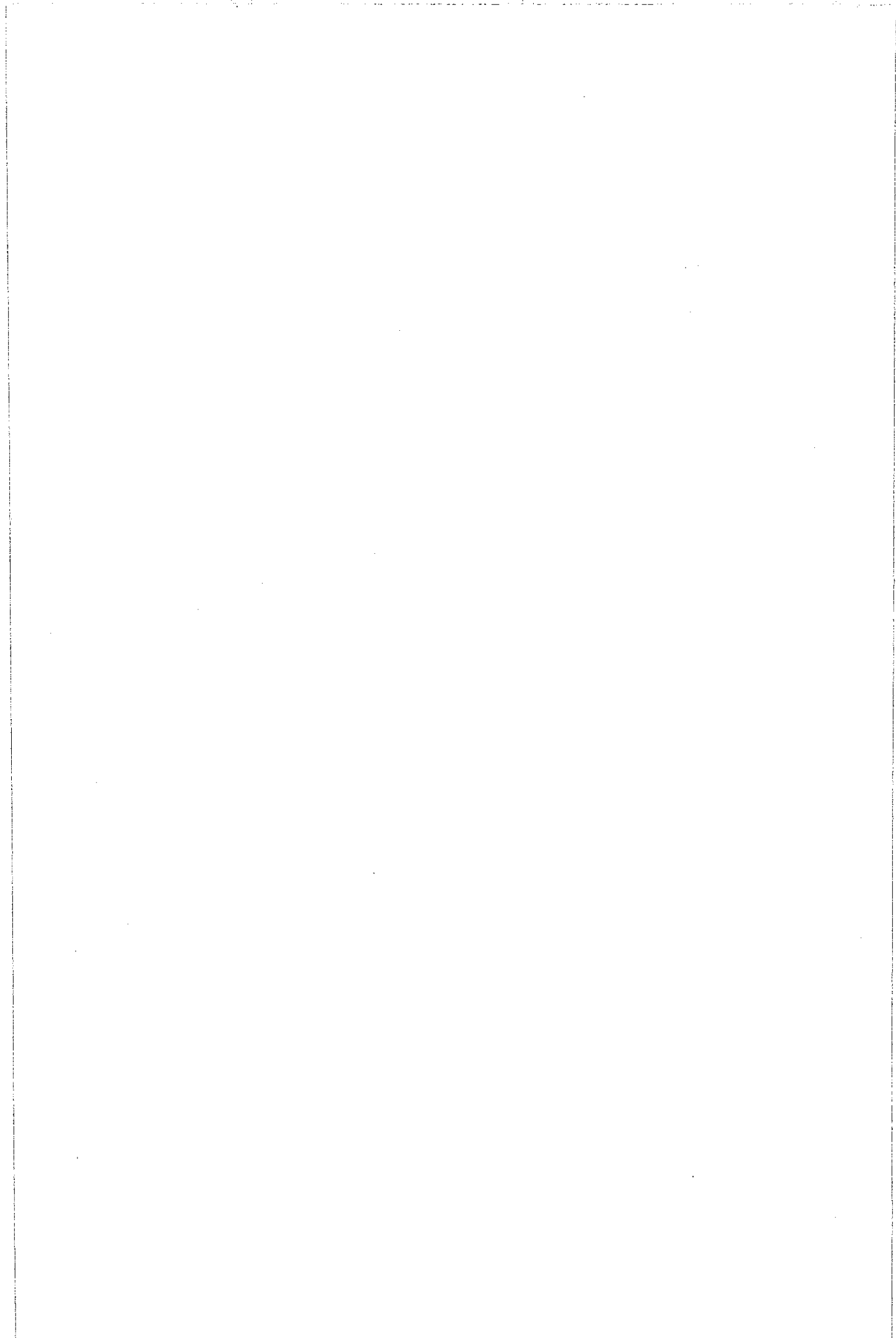
Nomor		Halaman
Tabel.I. 1	Data Personil	5
Tabel.II. 2	Daftar Populasi dan sampel	63
Tabel.IV. 3	Komposisi responden menurut pendidikan	71
Tabel.IV. 4	Komposisi responden menurut jabatan	72
Tabel.IV. 5	Komposisi responden menurut Kepegawaian	72
Tabel.IV. 6	Keseuaian rencana kerja dengan hasil kerja	73
Tabel.IV. 7	Mutu pekerjaan	74
Tabel.IV. 8	Keseuaian waktu kerja dengan hasil	74
Tabel.IV. 9	Tingkat penyelesaian pekerjaan	75
Tabel.IV. 10	Kepuasan hasil kerja	76
Tabel.IV. 11	Dukungan sarana dan prasarana kerja	76
Tabel.IV. 12	Komitmen meningkatkan prestasi kerja	77
Tabel.IV. 13	Komitmen pegawai dalam organisasi	77
Tabel.IV. 14	Efektivitas Kerja	78
Tabel.IV. 15	Keterlibatan mengorganisir	79



Tabel.IV. 16	Kemampuan mengatasi masalah	80
Tabel.IV. 17	Kemampuan memecahkan masalah	81
Tabel.IV. 18	Kemampuan memotivasi dan membina	81
Tabel.IV. 19	Tanggung jawab terhadap kesalahan	82
Tabel.IV. 20	Tanggung jawab terhdap kelancaran	82
Tabel.IV. 21	Kondisi kepemimpinan	83
Tabel.IV. 22	Keterpaduan langkah kerja	84
Tabel.IV. 23	Hubungan antar unit kerja	85
Tabel.IV. 24	Persamaan persepsi terhadap pekerjaan	86
Tabel.IV. 25	Kerjasama Internal	87
Tabel.IV. 26	Kerjasama eksternal	87
Tabel.IV. 27	Koordinasi	88
Tabel.IV. 28	Kebanggaan terhadap pekerjaan	89
Tabel.IV. 29	Tingkat Disiplin kerja	90
Tabel.IV. 30	Disiplin penyelesaian tugas	90
Tabel.IV. 31	Tingkat kemauan meningkatkan kerja	91
Tabel.IV. 32	Kemampuan melaksanakan tugas	92
Tabel.IV. 33	Kemauan berinisiatif	92
Tabel.IV. 34	Kemauan bertanggung jawab	93
Tabel.IV. 35	Tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan	93



Tabel.IV. 36	Pemenuhan kebutuhan	94
Tabel.IV. 37	Peningkatan kesejahteraan	94
Tabel.IV. 38	Kondisi Motivasi	95
Tabel.IV. 39	Hubungan antara kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja	97
Tabel.IV. 40	Hasil uji hipotesis hubungan antara Kepemimpinan dengan efektivitas kerja	98
Tabel.IV. 41	Hubungan antara koordinasi dengan Efektivitas Kerja	99
Tabel.IV. 42	Hasil uji hipotesis hubungan antara Koordinasi dengan efektivitas kerja	100
Tabel.IV. 43	Hubungan antara motivasi dengan Efektivitas Kerja	102
Tabel.IV. 44	Hasil uji hipotesis hubungan antara motivasi dengan efektivitas kerja	103
Tabel.IV. 45	Hasil pengujian hipotesis	104
Tabel.IV. 46	Hasil pengujian hipotesis dengan Rumus koefisien konkordasi kendall	105



BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pengaruh gelombang reformasi yang sedang berlangsung selama ini, ditinjau dari segi politik dan ketatanegaraan telah mengakibatkan pergeseran paradigma dari sistem pemerintahan yang bercorak “sentralistik” mengarah pada sistem pemerinthan yang bercorak “desentralistik” dengan memberikan kekuasaan kepada daerah dalam wujud otonomi otonomi yang luas dan bertanggung jawab, untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasar aspirasi masyarakat, sesuai kondisi dan potensi wilayahnya.

Dalam Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999, dijelaskan bahwa pemberian kewenangan otonomi kepada Kabupaten / Kota didasarkan kepada asas desentralisasi dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab. Kewenangan otonomi yang luas adalah kekuasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang mencakup kewenangan semua bidang pemerintahan, kecuali kewenangan di bidang politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lainnya yang akan ditetapkan dengan peraturan pemerintah. Disamping itu kekuasaan otonomi mencakup pula kewenangan yang utuh dan bulat dalam penyelenggaraannya mulai perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi.

Untuk dapat melaksanakan otonomi daerah dengan baik, Kaho (1995 : 59), menyebutkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah, diantaranya adalah :

1. *Resources* . . . termasuk di dalamnya sumber daya manusia (aparatur) dan sumber daya non manusia (dana, sarana, perlengkapan dan sebagainya) ;
2. *Structure* . . . berkaitan dengan peranan dan hubungan organisasional yang berkaitan dengan program ;
3. *Technology* berkaitan dengan pengetahuan dan perilaku yang dimiliki badan - badan yang mendukung organisasi ;
4. *Support* . . . menunjukkan kepada dukungan secara keseluruhan dari setiap pegawai yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi ;
5. *Leadership* . . . kepemimpinan merupakan faktor yang dominan, yaitu menunjukkan kepada kemampuan dalam memanfaatkan masukan secara kritis.

Juga ada empat faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah, yaitu (1) manusia sebagai pelaksana harus baik, (2) keuangan harus cukup dan baik, (3) peralatannya harus cukup baik, dan (4) organisasi dan manajemennya harus baik (Kaho, 1995 : 60-63). Jadi untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah diperlukan sumber daya manusia yang tidak saja menyangkut kuantitas dan kualitas ketrampilannya, tetapi seberapa jauh para pelaku pemerintahan, pembangunan dan pelayanan umum memahami dan memiliki wawasan, pola pikir dan kinerja yang sejalan dengan landasan dan prinsip - prinsip dasar pelaksanaan otonomi daerah; meliputi sumber pembiayaan yang memadai, organisasi dan manajemen yang dapat menampung kegiatan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan serta dukungan dan partisipasi dari seluruh masyarakat.

Dikaitkan dengan pelaksanaan otonomi daerah, Ginanjar (dalam Susilo Zauhar; 1996 : 349) mengatakan :

“Untuk dapat menangani semua urusan yang telah diserahkan, pemerintah daerah dituntut untuk menata kembali serta memperbaiki struktur dan kelembagaan desentralisasi yang ada, sehingga dapat dan mampu menangani setiap bidang urusan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Penyempurnaan struktur kelembagaan pemerintah daerah tersebut perlu dilakukan melalui (1) pengembangan struktur, jabatan struktural dan fungsional; (2) penjenjangan karier dan tugas yang diperlukan; (3) penyederhanaan mekanisme dan administrasi pemerintahan bagi pelaksanaan pembangunan di daerah tingkat I dan tingkat II “.

Hal ini mengisyaratkan bahwa urusan yang diserahkan kepada daerah tidak semuanya dapat berjalan dengan baik tanpa lebih dahulu menata kelembagaan yang ada. Selanjutnya Kats dan Kahn dalam Steers' (1985:135) dikatakan bahwa untuk memastikan keberhasilan akhir suatu organisasi harus dapat memenuhi 3 (tiga) persyaratan perilaku penting , diantaranya adalah :

- (1) Organisasi harus mampu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap terdiri dari personil trampil.
- (2) Organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari personilnya, dalam hal ini setiap personil bukan saja dituntut untuk bersedia berkarya, tetapi juga harus melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya.
- (3) Para personil harus mengusahakan bertingkah laku yang spontan dan inovatif, dengan demikian setiap personil jangan hanya bertingkah laku secara pasif saja.

Apabila pendapat tersebut diperhatikan, maka syarat utama yang diajukan berkisar pada masalah yang terkait pada organisasi, sedangkan persyaratan kedua dan ketiga lebih berhubungan dengan tingkat dan kualitas prestasi kerja dalam organisasi. Aspek-aspek tersebut merupakan suatu proses yang didasarkan pada perilaku dan struktur organisasi dan kemudian diarahkan pada pencapaian hasil yang diharapkan.

Oleh karena itu pada dasarnya kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan terutama tergantung dari sumber daya aparatur sebagai salah satu unsur dalam organisasi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan

Bagi Pemerintah Kabupaten Kudus, penyelenggaraan Kantor Perhubungan dan Pariwisata menjadi faktor penting dalam kaitan dengan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan umum kepada masyarakat dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kudus nomor 20 tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kudus, di dalamnya termasuk Kantor Perhubungan dan Pariwisata yang terbentuk dari hasil sinergi antara eks Dinas Perhubungan dan Dinas Pariwisata yang mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan di bidang perhubungan dan Pariwisata dan mempunyai visi untuk *“mewujudkan pelayanan jasa bidang perhubungan dan pariwisata secara profesional yang mampu mendorong kegiatan sektor perekonomian serta menjadikan Kudus sebagai salah satu daerah tujuan wisata yang handal”*, sedangkan fungsinya yaitu :

- a. perumusan kebijakan teknis, pelaksanaan dan pengendalian di bidang perhubungan dan pariwisata ;
- b. pembinaan, perizinan dan pelayanan umum di bidang perhubungan dan pariwisata ;
- c. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Sedangkan untuk mengetahui data personil di Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus, sebagaimana tersebut pada Tabel. I. 1 dibawah ini

Tabel. I. 1

Data Personil Kantor perhubungan dan Pariwisata
Kabupaten Kudus

NO	JABATAN	JUMLAH	KETERANGAN
1.	Kepala Kantor	1	
2.	Kepala Subbagian Tata Usaha	1	
	Staf Administrasi	3	
3.	Kepala Seksi LLAJ	1	
	- Staf Administrasi	4	
	- Staf Operasional/lapangan	35	Honoror
4.	Kepala Seksi Teknik Pengujian kendaraan	1	
	- Staf Administrasi	4	
5.	Kepala Seksi Pariwisata	1	
	- Staf Administrasi	15	
	- Staf Operasional/lapangan	15	(5 org) Honoror
	Jumlah	81	

Sumber : Kantor Perhubungan Dan pariwisata Kabupaten Kudus

Berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus dalam pelaksanaan tugas pokoknya, ternyata masih menghadapi berbagai permasalahan, baik bersifat internal maupun yang bersifat eksternal, sehingga kinerja organisasi masih belum efektif.

Permasalahan internal yang menonjol dan berpengaruh terhadap efektivitas kerja pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus yaitu meliputi pelaksanaan tugas yang belum sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sehingga tujuan dan sasaran organisasi yang diharapkan juga belum sesuai dengan visi yang ditetapkan sebelumnya. Adapun permasalahan tersebut meliputi :

Pertama, tugas penarikan retribusi pada TPR dan loket retribusi terminal, yang mana tugas ini merupakan tugas pokok daripada Dinas Pendapatan Daerah, sedangkan tugas pokok dan fungsi Kantor Perhubungan dan Pariwisata hanya sebagai pembinaan, perizinan dan pelayanan umum di bidang perhubungan yang didalamnya merupakan tugas pengaturan lalu lintas dan jalan raya sehingga timbul permasalahan yaitu :

- a. tidak sesuainya tugas yang diberikan kepada petugas operasional/lapangan penarik retribusi berakibat timbul gejala menurunnya kinerja, karena mereka merasa tugas yang diemban tidak sesuai bidang tugasnya.
- b. Seluruh personil penarik retribusi pada TPR dan di loket terminal merupakan pegawai honorer daerah yang sudah lama bekerja tetapi honornya kecil dan belum juga diangkat menjadi pegawai negeri sipil, dari 81 jumlah pegawai pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata, ada sebanyak 40 orang yang statusnya masih honorer dan hampir seluruhnya bekerja sebagai pemungut retribusi, sehingga

fenomena ini menimbulkan menurunnya motivasi pegawai dan berakibat rendahnya hasil kerja guna mencapai visi yang telah ditentukan sebelumnya.

Kedua, tugas pokok dan fungsi antar seksi pada perhubungan dan seksi pariwisata yang hampir berjauhan, karena secara garis besar seksi pada perhubungan lebih banyak mengurus masalah lalu lintas jalan raya dan kendaraan umum, sedangkan seksi pariwisata lebih terfokus mengurus mengenai pemeliharaan dan pengelolaan sarana pariwisata, sehingga hal ini berakibat :

- a. Jarang mengadakan koordinasi antar seksi di Kantor Perhubungan dan Pariwisata karena masing-masing seksi lebih terfokus ke pekerjaannya dan merasa tidak perlu berkoordinasi karena tidak ada kaitannya.
- b. Disamping tugas pokok dan fungsi yang berjauhan, letak kantor yang tidak satu atap dan berjauhan (± 10 km) juga mempengaruhi kinerja antar seksi, yang mana bidang perhubungan yang berada di eks kantor dinas perhubungan (jalan H. Zubhan ZE) sedangkan bidang pariwisata letaknya berada di eks dinas pariwisata (kompleks perkantoran Mejobo), sehingga mengakibatkan sulitnya berkomunikasi dan berkoordinasi antar unit kerja pada kantor tersebut.

Permasalahan lain yang juga menonjol dan berpengaruh terhadap efektivitas kerja pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata berdasarkan pengamatan sementara penulis yaitu timbulnya dualisme kepemimpinan antara bidang perhubungan dan bidang pariwisata yang mana Kepala Kantor sekarang merupakan eks Kepala Dinas Perhubungan sedangkan eks Kepala Dinas pariwisata menjadi Kasi Pariwisata sehingga permasalahan internal ini berakibat timbulnya ego sektoral dan

kecemburuan yang berakibat juga ke antar pegawai sehingga mereka belum menyatu dan belum merasa menjadi *tim work*.

Berdasarkan uraian di atas, penulis berpendapat bahwa dengan berbagai langkah kebijakan serta kondisi obyektif maka kajian pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus menjadi sangat penting dan perlu dilakukan terutama berkaitan dengan efektivitas kerjanya karena menyangkut belum optimalnya kepemimpinan pada organisasi tersebut, rendahnya koordinasi antar pegawai maupun antar unit kerja, serta rendahnya motivasi dan produktivitas kerja pegawai. Hal ini mengingat bahwa keberadaan suatu organisasi yang dibangun, memerlukan manusia dengan kinerja baik, sementara manusia sebagai pelaksana memerlukan organisasi dan manajemen sebagai wadah operasionalisasi yang memadai. Dengan demikian diharapkan dengan kedua hal tersebut tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai sesuai dengan visi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis uraikan di atas, maka tesis ini akan diberi judul : PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOORDINASI DAN MOTIVASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA KANTOR PERHUBUNGAN DAN PARIWISATA KABUPATEN KUDUS.

Efektivitas kerja pegawai merupakan tolok ukur keberhasilan suatu tugas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai, dari efektivitas kerja individu pegawai akan dapat dipergunakan sebagai barometer untuk mengukur efektivitas kelompok atau keberhasilan tugas suatu organisasi. Efektivitas kerja pegawai selanjutnya akan sangat menentukan keberhasilan implementasi otonomi daerah.

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

1. Identifikasi masalah

Mencermati dinamika dan perkembangan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan umum kepada masyarakat selama berlakunya otonomi daerah menunjukkan suatu indikasi yang kuat terjadinya perubahan baik secara internal maupun eksternal berkaitan dengan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus.

Kondisi belum optimalnya kepemimpinan, rendahnya koordinasi baik antar pegawai maupun antar unit kerja serta rendahnya motivasi kerja sebagai akibat belum sesuainya pelaksanaan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, mengindikasikan adanya permasalahan terutama yang berkaitan dengan efektivitas kerja dalam pelaksanaan tugas pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata meliputi:

- 1). Timbulnya dualisme pengambilan keputusan dari dua pimpinan unit kerja yang berbeda sebagai akibat Kurang tepatnya pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural (Eks Dinas Perhubungan dan Eks Dinas Pariwisata) dan kurang mampunya Pimpinan unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinannya, hal ini terlihat dari kurangnya kemampuan dalam memecahkan masalah, kurangnya kemampuan mengakomodasikan bawahan, rendahnya kemampuan memotivasi bawahan, kurangnya keteladanan dalam bekerja, kurangnya kemampuan membina bawahan.
- 2). Kurang baiknya koordinasi baik level individu maupun unit kerja organisasi, sehingga sering terjadi pembagian pekerjaan dan pendistribusian pekerjaan yang tidak sesuai dengan struktur dan fungsi masing-masing unit kerja organisasi.

- 3). Rendahnya motivasi kerja pegawai, hal ini dikarenakan tidak sesuainya tugas yang diemban, masih banyaknya pegawai honorer daerah dan rendahnya honor dibanding dengan beban pekerjaan sehingga berakibat rendahnya rasa percaya diri, rendahnya keinginan untuk berprestasi dan rendahnya kemauan untuk berusaha serta kurangnya keberanian untuk menerima tantangan dan tanggung jawab.

Kenyataan lain yang mengindikasikan kurang optimalnya Kantor Perhubungan dan Pariwisata adalah masih adanya keluhan dari sebagian masyarakat terhadap kualitas pelayanan maupun prosedur pelayanan yang dirasakan kurang efektif (berbelit), kurang efisien dan tidak transparan, sementara dengan otonomi daerah Pemerintah Kabupaten sangat dituntut untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan prinsip mudah, murah, adil, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan hal-hal di atas, permasalahan yang terdapat di Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus pada dasarnya mencakup aspek Kepemimpinan, koordinasi yang belum terpadu baik yang bersifat individu maupun antar unit kerja, serta motivasi yang masih rendah.

2. Perumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi terhadap permasalahan di atas, maka rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah

“ Apakah rendahnya Efektivitas kerja pegawai pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Koordinasi dan Motivasi ? “.

C. TUJUAN PENELITIAN

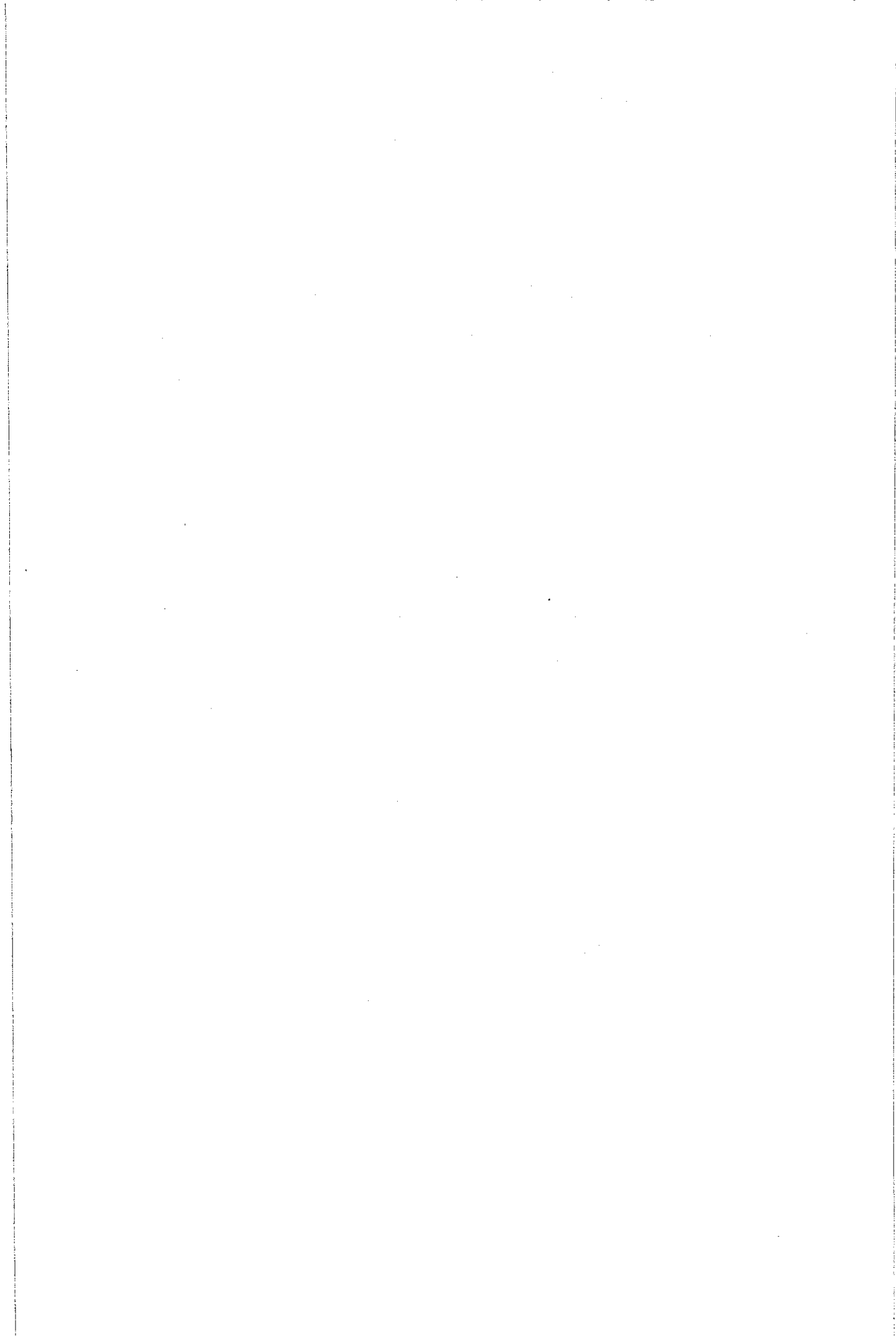
Berdasar perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Melihat pengaruh antara kepemimpinan (X1) dengan efektivitas kerja pegawai (Y)
2. Melihat pengaruh antara koordinasi (X2) dengan efektivitas kerja pegawai (Y)
3. Melihat pengaruh antara motivasi (X3) dengan efektivitas kerja pegawai (Y)
4. Melihat pengaruh bersama-sama antara kepemimpinan (X1), koordinasi dan motivasi (X2) dengan efektivitas kerja pegawai (Y)

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Melalui penelitian ini diharapkan akan diperoleh manfaat sebagai berikut :

1. Secara teoritis, akan memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan dan pengembangan tentang efektivitas kerja pegawai, khususnya ditinjau dari aspek kepemimpinan, koordinasi dan motivasi.
2. Secara akademis, menambah khasanah bacaan bagi lingkungan almamater serta memberikan bahan informasi bagi semua pihak yang berkepentingan dalam melaksanakan penelitian lebih lanjut.
3. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan dan pertimbangan kepada Pemerintah Kabupaten Kudus dalam rangka melakukan kebijakan-kebijakan di masa mendatang terutama dalam meningkatkan efektivitas kerja.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

A.1. Teori - teori yang melandasi penelitian.

Sebagaimana dipahami bahwa kegiatan organisasi pada pokoknya merupakan interaksi antara anggota organisasi dimana terjadi hubungan dan kerjasama yang mengharuskan adanya peranan-peranan yang jelas, sekaligus pendelegasian adanya peranan-peranan efektif kepada para karyawan. Sedangkan struktur organisasi yang merupakan bagian inern dari suatu organisasi adalah gambaran yang merumuskan peranan dan hubungan peranan, pengalokasian aktivitas guna memisahkan sub-sub unit, distribusi kekuasaan diantara jabatan-jabatan adminsitratif serta jaringan kerja komunikasi formal.

Menurut Hardjito (1997 : 5) “ organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah ”.

Untuk menyusun suatu organisasi yang baik perlu diperhatikan asas-asas antara lain (1) organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas, (2) organisasi harus ada kesatuan komando, (3) organisasi harus melaksanakan pembagian kerja atau pembagian tugas, (4) harus ada pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, (5) tersedianya sarana dan prasarana (dalam Dydiet Hardjito, 1997 : 15).

Pengertian efektivitas (*effectiveness*) menurut Dunn (2000 : 429) adalah berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil yang diharapkan atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Efektivitas secara dekat berhubungan dengan rasionalitas teknis, selalu diukur dari unit produk atau layanan atau nilai moneterinya sehingga selalu berkaitan dengan efisiensi dan tingkat kecukupan. Efisiensi berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu sedang tingkat kecukupan (*adequacy*) berkenaan dengan seberapa jauh tingkat efektivitas memuaskan kebutuhan, nilai atau kesempatan yang menumbuhkan adanya masalah, dalam arti kriteria kecukupan menekankan pada kuatnya hubungan antara alternatif kebijakan dengan hasil yang diharapkan.

Menurut Richard M. Sterrs (1977 : 44 - 45) terdapat dua model yang memusatkan perhatian pada ruang lingkup organisasi, yaitu

- a. Model Efektivitas yang univariasi yaitu konsep efektivitas dipandang dari sudut terpenuhinya beberapa kriteria akhir, kerangka kerjanya berdimensi satu dengan memusatkan perhatian kepada salah satu kriteria evaluasi.
- b. Model Efektivitas yang multivariasi yaitu konsep efektivitas dengan ancangan ukuran -ukuran yang bervariasi ganda dan memakai beberapa kriteria secara serempak. Jadi organisasi yang efektif pada model ini adalah fungsi dari beberapa faktor tertentu yang harus diperhatikan organisasi.

Penelitian tesis ini akan menggunakan model efektivitas yang univariasi karena model ini disamping mudah dipahami juga mengidentifikasikan konsep atau variabel yang mudah dalam melakukan pengukurannya. Pengukuran ini akan tercermin pada konsep operasional

yang kemudian diterjemahkan dalam bentuk kuesioner yang akan dibagikan kepada responden sebagai sumber analisis data dan informasi primer.

Penilaian efektivitas organisasi pelayanan publik muncul karena tujuan dan misi organisasi publik sering kali bukan hanya sangat kabur tetapi juga bersifat multi dimensional. Organisasi publik memiliki stakeholders yang jauh lebih banyak dan kompleks, yang seringkali memiliki kepentingan-kepentingan yang saling berbenturan antara satu dengan yang lain. Akibatnya ukuran keberhasilan organisasi publik diminta para stakeholders juga menjadi berbeda - beda, seperti misalnya para pejabat birokrasi menempatkan target sebagai ukuran keberhasilan, sementara masyarakat pengguna jasa lebih suka menggunakan kualitas pelayanan sebagai ukuran keberhasilan kerja.

Efektivitas berkaitan erat dengan penilaian kinerja namun tidak terlepas kaitannya dengan keberadaan organisasi itu sendiri. Steers (1985 : 101) menyatakan bahwa :

“ Suatu organisasi akan dipengaruhi oleh karakteristik lingkungan yaitu lingkungan ekstern dan intern. Lingkungan ekstern adalah semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi misalnya Peraturan Pemerintah, sedangkan lingkungan intern pada umumnya dikenal dengan iklim organisasi meliputi kondisi lingkungan kerja misalnya pekerja sentris, orientasi pada prestasi “.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, faktor internal meliputi keseluruhan faktor yang berkaitan dengan organisasi itu sendiri, yang di dalamnya terdapat sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu sistem pengaruh mempengaruhi.

Faktor eksternal meliputi suatu jaringan hubungan-hubungan pertukaran dengan sejumlah organisasi dan melibatkan diri dalam transaksi - transaksi dengan maksud untuk memperoleh dukungan, mengatasi hambatan, pertukaran sumber daya, penataan lingkungan antar organisasi, dan proses pemindahan nilai, inovasi, maupun norma sosial. Jadi menyangkut saling ketergantungan antar organisasi dan bagian - bagian lain yang ada di sekitar lingkungan organisasi tersebut.

Stephen P. Robbins (2001 : 3) mengemukakan empat fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

Perencanaan mencakup penentuan tujuan penetapan strategi dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Pengorganisasian mencakup penetapan tugas-tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor pada siapa dan dimana keputusan harus diambil. Kepemimpinan mencakup hal motivasi bawahan, mengarahkan orang lain, menyeleksi saluran - saluran komunikasi yang paling efektif dan memecahkan konflik-konflik. Pengendalian merupakan pemantauan kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang terjadi.

Menurut Luther Gullick dan Lyndall Urwick (dalam Sutarto, 1998 : 42) faktor atau azas organisasi yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi :

- a. Penempatan orang pada struktur
- b. kepemimpinan
- c. kesatuan perintah
- d. departementasi
- e. pelimpahan, hirarki tugas dan kewenangan
- f. keseimbangan tanggung jawab dan wewenang
- g. rentangan kontrol

Pendapat tersebut di atas menggambarkan bahwa dalam penempatan seseorang dalam struktur organisasi harus benar-benar selektif, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karena hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang dan produktivitas organisasi. Mengenai kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi organisasi, karena kepemimpinan berkaitan dengan proses mempengaruhi dan menggerakkan seluruh anggota organisasi agar mereka bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam organisasi perlu juga adanya kesatuan perintah, karena tanpa adanya kesatuan perintah akan menimbulkan kebingungan, keraguan dan menimbulkan pula tidak jelasnya tanggung jawab. Garis - garis satuan perintah harus jelas menunjukkan dari siapa seseorang menerima perintah dan kepada siapa bertanggung jawab. Staf khusus dan umum diperlukan dalam organisasi karena pekerjaan dan aktivitas organisasi bermacam-macam jenisnya dan ada yang perlu penanganan secara khusus, yang memerlukan keahlian tertentu. Sedangkan departementasi dilakukan karena dalam organisasi terdapat aktivitas untuk menyusun satuan - satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu. Dengan pelimpahan aktivitas dari pucuk pimpinan sampai pejabat paling bawah disertai wewenang tertentu dalam bidang tugasnya, sehingga tiap-tiap pekerjaan

dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat. Faktor keseimbangan diperhatikan, dimana satuan - satuan organisasi hendaknya ditempatkan pada struktur organisasi sesuai dengan perannya, yaitu satuan organisasi yang memiliki peranan sama penting ditempatkan pada jenjang organisasi yang setingkat. Sedangkan rentangan kontrol dimaksudkan untuk menentukan rentang kendali jumlah bawahan langsung yang ideal yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu.

Moore (dalam Sutarto, 1998: 45) mengemukakan faktor - faktor atau azas - azas yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu sebagai berikut :

- 1). departemenisasi ;
- 2). rentang kontrol ;
- 3). kontrol ;
- 4). seorang kepada penanggung jawab tunggal (kepemimpinan) ;
- 5). pendelegasian wewenang ;
- 6). ide - ide bawahan ;
- 7). motivasi ;
- 8). spesialisasi.

Perlunya departemenisasi dilakukan karena dalam organisasi terdapat aktivitas untuk menyusun satuan - satuan organisasi yang akan diserahi bidang pekerjaan tertentu atau fungsi tertentu. Rentangan kontrol dimaksudkan untuk menentukan jumlah bawahan langsung yang ideal yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu. Kontrol dilakukan untuk memantau kegiatan - kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang terjadi. Setiap organisasi membutuhkan memiliki seorang kepala sebagai penanggung jawab tunggal yang mengarahkan setiap aktivitas dan

pemanfaatan sumber daya untuk pencapaian tujuan organisasi. Pendelegasian wewenang dalam organisasi dimaksudkan agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat. Kemudian seseorang harus selalu menampilkan ide-ide bawahan dalam rangka peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Dalam suatu organisasi harus dipahami masalah yang berkaitan dengan motivasi karena faktor ini akan menentukan proses pencapaian tujuan organisasi. Motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri anggota organisasi dan faktor lingkungan eksternal yang mengarahkan perilakunya. Spesialisasi berkaitan dengan sampai tingkat manakah tugas dalam organisasi dibagi - bagi menjadi pekerjaan - pekerjaan yang terpisah. Pada hakekatnya spesialisasi kerja adalah pengkhususan dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh satu orang. Pekerjaan yang dipecah - pecah menjadi sejumlah langkah akan lebih baik karena setiap langkah diselesaikan oleh orang yang berlainan.

Menurut Richard M Steers (1985 : 65) terdapat empat faktor utama yang ada hubungannya dengan efektivitas organisasi meliputi :

- 1). Ciri Organisasi. Sekurangnya ada enam faktor struktur yang dapat dikenali yang ternyata mempengaruhi efektivitas organisasi, yaitu : (1) tingkat desentralisasi, (2) spesialisasi fungsi, (3) formalisasi, (4) rentang kendali, (5) ukuran (besarnya) organisasi dan (6) ukuran besarnya unit kerja (Steers, 1985 : 67 - 75).
- 2). Ciri lingkungan. Pengaruh lingkungan meliputi dua segi yaitu lingkungan luar yang menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi, dan lingkungan dalam yaitu faktor - faktor di dalam organisasi yang menciptakan lingkungan pergaulan secara kultural dan sosial di tempat berlangsungnya kegiatan ke arah tujuan yang sering disebut iklim organisasi. Iklim organisasi meliputi lingkungan kerja dan

tingkah laku individu dengan dimensi, (1) struktur tugas, (2) hubungan imbalan hukuman, (3) sentralisasi keputusan, (4) tekanan pada prestasi, (5) tekanan pada latihan dan pengembangan, (6) aspek keamanan versus resiko, (7) keterbukaan versus tertutupan, (8) status dan semangat, (9) pengakuan kerja dan umpan balik, (10) kompetensi dan keluwesan organisasi / fleksibilitas (Steers, 1985 : 95 - 114).

- 3). Ciri pekerja. Membahas peranan individu dan pengaruhnya terhadap prestasi kerja meliputi (1) aspek tingkah laku pekerja pada organisasi, (2) aspek keterikatan / komitmen pada organisasi dan (3) karya / prestasi dalam organisasi (Steers , 1985 : 125 - 136).
- 4). kebijakan dan praktek manajemen meliputi (1) aspek penyusunan tujuan strategis dalam arti menetapkan sifat khusus dari tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, (2) pencarian dan pemanfaatan sumber daya seefisien mungkin dalam kegiatan - kegiatan yang diarahkan ke tujuan, (3) lingkungan kerja yang mengarah pada tujuan seperti pemilihan dan penempatan pekerja, pendidikan dan pengembangan, rancangan tugas, penilaian dan imbalan prestasi, (4) proses komunikasi yang efektif (ke bawah, ke atas, dan horisontal) meliputi proses kombinasi yang dipengaruhi faktor sosial, persepsi seseorang serta sifat dan struktur organisasi, (5) aspek kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang merupakan tingkah laku manajemen dan (6) adaptasi dan inovasi organisasi yang merupakan kemampuan organisasi menyesuaikan diri pada lingkungan yang senantiasa berubah sesuai kondisi yang ada (Steers, 1985 : 149 - 180).

Efektivitas dalam kajian ini perlu adanya perbedaan antara berbagai pandangan mengenai efektivitas. Kajian efektivitas organisasi harus dimulai dari yang paling mendasar terletak pada efektivitas individu yang dalam hal ini adalah pegawai. Pada tingkat kedua, dalam organisasi manapun jarang sekali ditemukan individu atau pegawai melakukan tugas pekerjaan secara mandiri dalam arti terpisah dari orang lain. Biasanya individu atau

pegawai melakukan kerjasama dengan orang lain dalam bentuk kelompok, sehingga perlu kajian efektivitas kelompok atau tim work. Sedangkan efektivitas organisasi adalah merupakan kontribusi hasil kerja dari tiap-tiap efektivitas individu atau pegawai dan efektivitas kelompok atau yang saling sinergis. Pembahasan di atas merupakan perspektif efektivitas (Gibson , et all, 1995 : 29) sebagai tingkatan unit analisis suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dimensi yang menentukan efektivitas kerja individu atau pegawai (Soewarsono, 1999 : 17) adalah :

- a. Motivasi kerja
- b. Kemampuan pegawai
- c. Perlengkapan dan fasilitas
- d. Lingkungan eksternal
- e. Leadership
- f. Misi strategi
- g. Budaya perusahaan
- h. Kinerja individu
- i. Praktek manajemen
- j. Struktur tugas
- k. Iklim kerja

Sedangkan Robbins, (1996 : 225) untuk dapat meningkatkan kerja terdapat empat faktor yang dapat menentukan efektivitas kerja antara lain :

1. Kendali atau pengawasan
2. motivasi
3. Pengungkapan emosional
4. Informasi

Pengukuran efektivitas adalah suatu sistem yang digunakan untuk mengukur dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaan secara keseluruhan. Pengukuran kerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar atau sasaran yang telah ditentukan atau disepakati (Soeprihantono, 1996 : 7). Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia menjelaskan bahwa aspek pengukuran kerja terdiri dari :

- h. Prestasi kerja
- i. kepemimpinan
- j. Tanggung jawab
- k. ketaatan
- l. Kejujuran
- m. Kerjasama
- n. Prakarsa
- o. Kemampuan
- p. Kemauan
- q. Kesemantan

Dengan demikian apabila seorang pegawai telah memenuhi kriteria diatas akan dapat bekerja secara efektif, sedangkan dari berbagai penelitian tentang efektivitas kerja pegawai, aspek-aspek yang secara umum dipergunakan (Soeprihantono, 1996 : 24) adalah :

- a. Aspek kualitas kerja
- b. Aspek kuantitas kerja
- c. Aspek Pengetahuan
- d. Aspek kehandalan
- e. Aspek hubungan kerja
- f. Aspek penyesuaian pekerjaan.

Gibsons (1988 : 32-33) pengukuran efektivitas kerja dapat dilakukan dengan kriteria :

- a. Produksi
- b. Efisiensi
- c. Kepuasan
- d. Adaptasi lingkungan
- e. Perkembangan organisasi.

Memperhatikan kenyataan dalam praktek sehari - hari, pelaksanaan kerja pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata belum dapat berjalan secara efektif karena setelah diidentifikasi faktor - faktor yang mempengaruhinya meliputi :

- (1). Faktor Kepemimpinan. Belum mengarahkan kesatuan persepsi terhadap pekerjaan, belum adanya pembagian kerja dan pelimpahan wewenang secara jelas, tidak adanya kesatuan perintah, hirarki tugas dan kewenangan tidak jelas serta komunikasi internal belum berjalan dengan baik.
- (2). Faktor koordinasi. Belum adanya keterpaduan dalam pelaksanaan tugas, aspek kepemimpinan belum, dan belum adanya kerja sama internal dan eksternal yang baik menyangkut aspek keterpaduan peran dalam lingkungan kerja dan tingkah laku individu.
- (3). Faktor motivasi kerja. Dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang belum dapat menumbuhkan kedisiplinan, tanggung jawab, kebanggaan terhadap pekerjaan, kemauan meningkatkan kemampuan, kemauan berinisiatif, serta kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan dan peningkatan kesejahteraan.

Mencermati permasalahan yang ada pada faktor kepemimpinan, koordinasi dan motivasi kerja di atas, menunjukkan bahwa pelaksanaan kerja Kantor Perhubungan dan Pariwisata belum berjalan secara efektif sehingga

berdampak pada rendahnya kualitas kerja, produktivitas kerja, kepuasan kerja serta kurangnya komitmen pegawai terhadap organisasi.

Dengan demikian, faktor - faktor yang menjadi perhatian penulis untuk diangkat menjadi variabel yang mempengaruhi efektivitas kerja pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata adalah sebagai berikut :

- a. faktor Kepemimpinan ;
- b. faktor koordinasi ;
- c. faktor motivasi.

Dalam penulisan tesis ini, penelitian akan terfokus pada berbagai faktor internal yang menurut anggapan penulis memiliki pengaruh dominan terhadap efektivitas kerja pegawai pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata, sedang faktor - faktor internal dan faktor - faktor eksternal yang lain tidak dibahas karena keterbatasan waktu, tenaga maupun dana yang ada pada penulis.

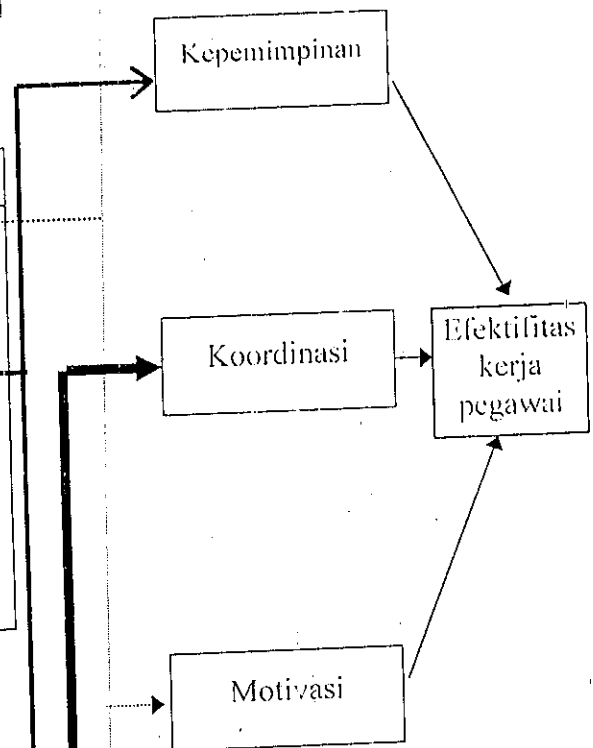
Untuk memperjelas hubungan faktor - faktor atau variabel yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus, di bawah ini disajikan skema teori - teori yang mendasari penelitian ini sebagaimana gambar 2.

Robbins
<ul style="list-style-type: none"> - Kendali atau pengawasan - <i>Motivasi</i> - Pengungkapan emosional - informasi

Soewarsono
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Motivasi kerja</i> - Kemampuan pegawai - Perlengkapan dan fasilitas - Lingkungan eksternal - <i>leadership</i> - misi strategi - budaya perusahaan - kinerja individu - praktek manajemen - Struktur tugas - Iklim kerja

Badan Kepegawaian Negara RI
<ul style="list-style-type: none"> - Ciri Organisasi - Prestasi kerja - Tanggung jawab - Ketaatan - Kejujuran - <i>Kerjasama</i> - Prakarsa - <i>Kepemimpinan</i> - Kemampuan - <i>Kemauan</i> - Kesempatan

Gambar 1
Skema Teori
yang Mendasari
Penelitian



A.2 . Efektivitas kerja Pegawai

Pembahasan terhadap efektivitas kerja pegawai merupakan domain yang sangat penting dalam kajian Administrasi Negara, hal ini karena efektivitas kerja pegawai merupakan aspek yang multi dimensional dalam organisasi publik.

Dalam kerangka usaha pencapaian tujuan organisasi hanya dapat dicapai melalui tindakan yang harus dilakukan dengan persetujuan bersama. Semakin besar kemajuan yang diperoleh ke arah tujuan, maka organisasi semakin efektif.

Konsep mengenai efektivitas kerja dikemukakan oleh Sedarmayanti (1995 : 37) sebagai berikut : "Efektivitas berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu".

Pendapat lain yang menyebutkan efektivitas sebagai hasil guna adalah Rosidi (1984 : 158) sebagai berikut : "Efektivitas atau hasil guna untuk menyebutkan bahwa sesuatu itu telah dilaksanakan secara sempurna, secara tepat dan target telah dicapai. Ini dapat dilihat dari hasil guna yang dicapai".

Sementara H. Emerson (Soewarno, 1996 : 16) menjelaskan arti daripada efektivitas sebagai berikut : "*Effectiveness is a measuring in term of attaining prescibe goals objectives*" (Efektivitas adalah pengukuran dalam erti tercapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya).

Konsep efektivitas sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi. Nampaknya konsep efektivitas ini oleh para pakar belum ada keseragaman pandangan, sebab sudut pandang yang diambil dengan pendekatan disiplin ilmu yang berbeda - beda, sehingga melahirkan konsep yang berbeda pula. Dengan demikian maka akan berbeda pula hal pengukurannya.

Menurut Etzioni (dalam Malayu Hasibuan, 1987 : 54 - 55) efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran. Berdasarkan pendapat ini efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Sebuah organisasi, berdasarkan definisi, diciptakan untuk mencapai satu tujuan atau lebih yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu tidak heran jika dijumpai bahwa pencapaian tujuan merupakan kriteria yang paling banyak digunakan untuk menentukan keefektifan suatu organisasi (Robbins, 1990 : 53).

Indrawijaya (1989 : 228), mengukur efektivitas organisasi dari tiga unsur yaitu produktivitas (efisiensi dalam arti ekonomi), tekanan - stress (dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik), dan fleksibilitas (kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan intern dan ekstern).

Duncan (dalam Indrawijaya, 1989 : 229) mengemukakan ada tiga unsur dalam efektivitas organisasi yaitu efisiensi (jumlah dan mutu dari hasil organisasi berbanding dengan masukan sumber), keseimbangan dalam sub

sistem dan antar personal, serta antisipasi dan persiapan untuk menghadapi perubahan. Pendapat tersebut mengukur efektivitas organisasi di titik beratkan pada produktivitas dalam arti efisiensi, tingkat ketegangan dan konflik, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan keseimbangan dalam sub sistem dan antar personal.

C. Perrow (dalam T. Hani Handoko, 1995 : 111-113) mengklarifikasi lima tipe tujuan organisasi yang dapat diterapkan secara luas antara lain :

- a. Tujuan kemasyarakatan (societal goals) yaitu memproduksi barang dan jasa, mempertahankan pelayanan, mengembangkan inovasi dan sebagainya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat pada umumnya.
- b. Tujuan keluaran (output goals) yaitu menghasilkan barang dan jasa kepada pelanggan tertentu seperti misal consumer goods, jasa kesehatan, pendidikan, jasa layanan publik dan sebagainya.

Menurut Steers (1985 : 66), implikasi efektivitas organisasi bagi manajemen adalah : pertama, variasi struktur dan pengaruhnya pada tingkah laku individu dan keberhasilan organisasi; kedua, peranan teknologi dalam penentuan struktur dan efektivitas organisasi. Struktur menyatakan cara organisasi mengatur sumber daya manusia bagi kegiatan - kegiatan ke arah tujuan, struktur merupakan cara yang selaras dalam menempatkan manusia sebagai bagian dari organisasi pada suatu hubungan yang relatif tetap yang sangat menentukan pola - pola interaksi, koordinasi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

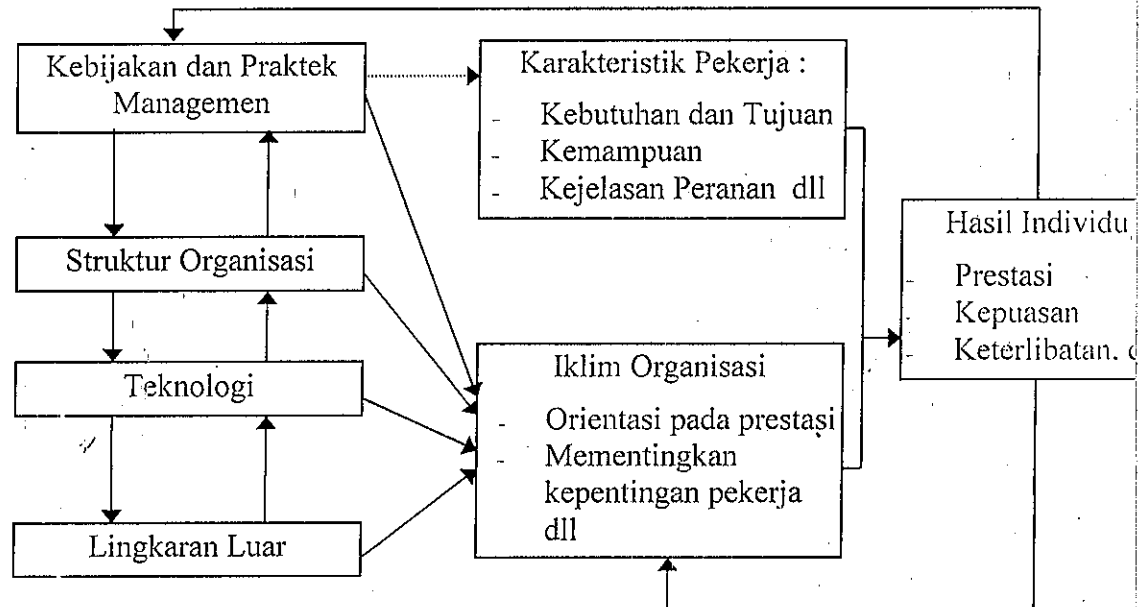
Menurut Sters (1985 : 67), terdapat 6 (enam) faktor struktur organisasi yang dapat dikenali dan mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu :

- (1) tingkat desentralisasi, batas perluasan berbagai jenis kekuasaan dan wewenang dari atas ke bawah dalam hirarki organisasi ;
- (2) spesialisasi fungsi, diukur dengan berbagai cara mencakup jumlah bagan-bagan dalam sebuah organisasi, jumlah posisi yang berlainan dalam sebuah organisasi, jumlah pekerjaan dan jabatan yang terdapat dalam organisasi. Spesialisasi meningkatkan efektivitas karena spesialisasi menuntut setiap pekerja mencapai keahlian di bidang tertentu sehingga memberikan sumbangan secara maksimal ke arah tujuan ;
- (3) formalisasi, menunjukkan batas penentuan atau pengaturan kegiatan kerja melalui prosedur dan peraturan yang resmi, semakin besar pengaruh peraturan, pengaturan dan kewajiban kerja mengatur tingkah laku pekerja, semakin besar tingkat formalisasinya ;
- (4) rentang kendali, menyatakan jumlah rata-rata bawahan dari setiap penyelia / hirarki pimpinan, berdasarkan asumsi nisbah yang layak atau efektif antara atasan dan bawahannya berkisar 1 : 6 sampai dengan 1 : 15;
- (5) besar (ukuran) organisasi, dapat menambah skala efisiensi, tetapi efisiensi harus dibayar dengan bertambahnya sikap negatif para pekerja terhadap organisasi ;
- (6) besarnya unit kerja, semakin besar ukuran unit kerja berimplikasi berkurangnya kepuasan kerja, tingkat kehadiran, merosotnya kebetahan dan meningkatkan perselisihan / konflik.

Selanjutnya menurut Steers (1985 : 115) untuk memahami peranan iklim dalam efektivitas organisasi, kita dapat menelaah hipotesis umum yang dapat memberikan manfaat sebagai alat analisis dalam hubungannya dengan efektivitas organisasi : (1) iklim organisasi mempengaruhi efektivitas berhubungan dengan individu seperti kepuasan kerja, prestasi kerja dan keikatan pada organisasi, (2) informasi iklim organisasi mengarah pada tujuan dan sasaran pekerjaan sehingga berorientasi pada prestasi, (3) iklim

organisasi berhubungan dengan sikap kerja dan tingkah laku pekerja. Kondisi ini tergambar dalam gambar 2 .

Gambar 2
Model Efektivitas Organisasi



Catatan : Garis titik - titik menyatakan pengaruhnya melalui seleksi dan pendidikan

Sumber : Steers, " Efektivitas Organisasi " LPPM seri 47, 1985 : 117.

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut di atas jika diteliti berbagai pendekatan efektivitas kelihatannya hampir semua bertumpu pada pencapaian tujuan organisasi walaupun ada yang menggunakan pendekatan aspek hasil akhir berupa keuntungan bagi perusahaan. Namun bila dianalisis lebih jauh ternyata bermuara juga pada konsep tujuan. Kelebihan utama dari pendekatan ini adalah bahwa sukses organisasi diukur berdasar parameter maksud organisasi dan pertimbangan mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi tersebut.

Oleh karena yang menjadi obyek penelitian ini adalah unit organisasi Kantor Perhubungan dan Pariwisata, maka pengukuran yang akan dilakukan terhadap konsep efektivitas dengan ancangan pendekatan tujuan adalah upaya mencapai sasaran dari kegiatan organisasi secara keseluruhan dan terpadu khususnya dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus.

Untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi, dibutuhkan prinsip kerja yang efektif sebagaimana dikemukakan oleh Neunir (Komaruddin, 1981 : 47) mengenai lima buah prinsip kerja efektif sebagai berikut :

1. Rencana

Merencanakan sesuatu dengan tepat berarti anda harus mengetahui :

- 1) pekerjaan apakah yang akan diselesaikan ;
- 2) bagaimanakah melaksanakannya;
- 3) kapanakah anda selesaikan;
- 4) dimanakah anda selesaikan;
- 5) berapakah kecepatan melaksanakannya.

2. Jadwal

Pekerjaan haruslah anda jadwalkan. Sesuatu jadwal agar efektif, haruslah:

- 1) pasti;
- 2) selaras dengan jadwal-jadwal lainnya;
- 3) sulit mencapainya namun;
- 4) mungkin tercapai;
- 5) anda pegang teguh;

3. Pelaksanaan

kemudian rencana itu anda laksanakan dengan :

- 1) terampil;
- 2) teliti;
- 3) cepat;
- 4) tanpa usaha tak perlu;
- 5) tanpa penundaan tak perlu.

4. Pengukuran

Pekerjaan yang dilakukan haruslah diukur :

- 1) berdasarkan potensi anda;
- 2) berdasarkan laporan anda yang telah lalu;
- 3) berdasarkan laporan orang lain yang telah lalu;
- 4) berdasarkan kualitas;
- 5) berdasarkan kuantitas.

5. Kontra prestasi

- 1) syarat kerja yang baik;
- 2) kesehatan yang baik;
- 3) kebahagiaan;
- 4) pengembangan diri;
- 5) uang.

Sedangkan dari berbagai penelitian tentang efektivitas kerja pegawai, aspek-aspek yang secara umum dipergunakan (Soeprihantono, 1996 : 24) adalah :

- g. Aspek kualitas kerja
- h. Aspek kuantitas kerja
- i. Aspek Pengetahuan
- j. Aspek kehandalan
- k. Aspek hubungan kerja
- l. Aspek penyesuaian pekerjaan.

Dari keseluruhan penjelasan dan pemahaman tentang konsep efektivitas di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud efektivitas kerja pegawai dalam penelitian ini adalah tingkat penyelesaian pekerjaan oleh pegawai sesuai dengan tujuan yang ditetapkan atau direncanakan sebelumnya. Adapun dimensi yang menjadi indikator efektivitas kerja yaitu meliputi kualitas kerja, produktivitas kerja, kepuasan kerja dan komitmen pegawai dalam organisasi.

A. 3 . Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi organisasi, hal ini telah diakui kalangan akademisi maupun kalangan praktisi. Kepemimpinan sangat berkaitan dengan proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan seluruh anggota organisasi, agar mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Humphill (Wahjosumidjo, 1992 : 21) kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan.

Stogdill (Wahjosumidjo, 1992 : 21) Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.

Definisi kepemimpinan menurut Sutarto. (1998 : 25) adalah sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Teori sifat mengenai kepemimpinan Neith Davis (Wahjosumidjo, 1992 : 46) mengemukakan empat macam kelebihan ciri-ciri yang mempengaruhi suksesnya kepemimpinan dalam organisasi yaitu :

1) Intelegensia/kecerdasan.

Pada umumnya seorang pemimpin memiliki kecerdasan yang relatif lebih tinggi daripada bawahannya.

2) Kematangan dan Keluasan pandangan sosial.

Seorang Pemimpin harus lebih matang dan lebih luas dalam hal-hal yang bertalian dengan kemasyarakatan. Sehingga dengan kematangan tersebut diharapkan mengendalikan keadaan, kerjasama sosial, serta mempunyai keyakinan dan kepercayaan pada diri sendiri.

3) Mempunyai Motivasi dan keinginan berprestasi.

Seorang pemimpin diharapkan harus selalu mempunyai dorongan yang besar untuk dapat menyelesaikan sesuatu.

4) Mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia.

Seorang pemimpin harus selalu lebih mengetahui terhadap bawahannya, sebab dalam kehidupan organisasi diperlukan adanya kerjasama atau saling ketergantungan antara anggota-anggota kelompok. Pemimpin perlu berorientasi kepada bawahan.

Pendapat tersebut di atas, merumuskan ciri utama yang mempengaruhi suksesnya kepemimpinan dalam organisasi. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan intelegensia/ kecerdasan, kematangan dan keluasan pandangan sosial, sehingga mampu mengendalikan keadaan dan mempunyai keyakinan serta kepercayaan pada diri sendiri, mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam, mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia. Jadi dalam kehidupan organisasi diperlukan sikap kepemimpinan yang dapat merubah perilaku bawahan dengan mendorong

timbulnya kesediaan bawahan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Teori jalan kecil – tujuan (Path – Goal Theory) merupakan pengembangan dari teori kepemimpinan yang dilakukan oleh Martin Evans dan Robert House untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan dalam pelaksanaan kerja. Secara pokok teori ini menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Teori ini membagi empat tipe kepemimpinan (Thoha, 2000 : 259) sebagai berikut :

1) Kepemimpinan Direktif.

Yaitu bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari mereka dan pengarahan-pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

2) Kepemimpinan yang mendukung.

Yaitu pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya.

3) Kepemimpinan Partisipatif.

Pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

4) Kepemimpinan yang berorientasi pada Prestasi.

Pemimpin menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi.

Salah satu model kontingensi teori kepemimpinan

dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (Thoha, 2000 : 284-285) mengkombinasikan antara perilaku tugas dan perilaku hubungan sehingga membedakan empat tipe kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) **Instruksi** adalah untuk bawahan yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak hal ketidakinginan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas. Dengan demikian gaya pengarahan memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Dan pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif paling tinggi. Jadi dicirikan dengan peranan pemimpin yang membatasi peranan dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu. Sehingga gaya ini bercirikan tinggi tugas dan rendah hubungan.
- 2) **Konsultasi** yaitu untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab, memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki ketrampilan. Dengan demikian gaya konsultasi yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, nampaknya merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan tidak mampu tapi mau. Gaya ini dirujuk sebagai konsultasi karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan pemimpin. Melalui komunikasi dua arah membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi bawahan yang tinggi dan pada saat yang sama tanggung jawab untuk dan kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pemimpin. Jadi gaya ini bercirikan tinggi tugas dan tinggi hubungan.
- 3) **Partisipasi** adalah untuk bawahan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Bawahan memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka keinginan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dalam hal seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para bawahan untuk menggunakan kemampuan yang telah dimiliki. Dengan demikian gaya yang mendukung tanpa mengarahkan, "Partisipasi" mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi bawahan yang tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin atau bawahan saling tukar menukar ide dalam

pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan komunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

- 4) **Delegasi** adalah untuk bawahan yang tingkat kematangan yang tinggi. Disini bawahan mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian gaya delegasi yang berprofil rendah yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Sekalipun pemimpin barangkali masih mampu mengidentifikasi persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para bawahan yang sudah matang. Mereka diperbolehkan untuk melaksanakan dan memutuskan sendiri tentang ihwal bagaimana, kapan dan dimana melakukannya. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas yang rendah pula.

Tipe atau gaya kepemimpinan di atas, tidak ada tipe atau gaya kepemimpinan yang terbaik atau buruk, yang penting dapat mengakomodasikan bawahan dan sarana lainnya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Karena kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor karakter pemimpin, situasi, tujuan organisasi, bawahan dan lainnya.

Wahjosumidjo (1992 : 158 – 168) mengartikan konflik adalah segala macam bentuk hubungan antara manusia yang mengandung sifat berlawanan atau pertentangan. Sumber konflik dalam suatu organisasi tidak lain adalah :

- 1) Manusia dan perilakunya (berbeda latar belakang, naluri, sifat-sifat pribadi, gaya kepemimpinan, dll).
- 2) Struktur organisasi (sistem reward, karier, hubungan kerja dan sebagainya).
- 3) Komunikasi (perintah tidak jelas, lingkungan tidak mendukung, hambatan sarana komunikasi dan sebagainya).

Kemudian peranan kepemimpinan terhadap konflik, menurut Hicks dan Gullet adalah menciptakan rasa aman (providing security).

Blake dan Mouton berpendapat ada lima dasar tindakan untuk memecahkan suatu konflik yang terjadi dalam organisasi yaitu :

- 1) Suatu konflik yang diselesaikan dengan cara memberikan tekanan (suppression).
- 2) Suatu konflik yang dipecahkan dengan cara halus (smoothing).
- 3) Pemecahan suatu konflik dengan cara menghindarkan diri dari tanggung jawab.
- 4) Pemecahan suatu konflik dengan cara kompromi/persetujuan.
- 5) Pemecahan suatu konflik dengan cara saling berhadapan (confrontation).

Dengan demikian peranan kepemimpinan sangat diperlukan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi yaitu dengan penciptaan rasa aman atau dengan cara halus, cara memberikan tekanan kepada yang konflik atau dengan cara lainnya, pada intinya untuk mensinergikan segala sumber daya guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki posisi yang strategis karena perannya mengakomodasi dan mensinergikan segala sumber daya yang ada untuk membawa organisasi pada pencapaian tujuan yang diinginkan atau yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat para ahli, maka kepemimpinan didefinisikan sebagai berikut : Kepemimpinan adalah segala kemampuan pemimpin organisasi untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar bersinergi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya dari uraian tersebut, disampaikan indikatornya sebagai berikut :

- 1) Kemampuan mengorganisir satuan organisasi yang ada ;
- 2) Kemampuan memecahkan masalah ;
- 3) Kemampuan memotivasi dan membina bawahan;
- 4) Tanggung jawab.

A.4. Koordinasi

Salah satu komponen organisasi yang terpenting adalah koordinasi yaitu merangkai - rangkaikan segala sesuatu, mengatur sumber daya dan sarana untuk mencapai tujuan - tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif. Koordinasi merupakan suatu teknik untuk mempersatukan sejumlah keahlian dan perhatian (Skills and interest) yang saling bertentangan dan memimpinnya ke arah tujuan bersama, selain itu koordinasi merupakan centripetal force atau kekuatan memusat di dalam sistem administrasi.

Koordinasi sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin mencapai produktivitas / kinerja yang berhasil guna dan berdaya guna. Demikian halnya keterpaduan dan keserasian semua usaha dan kegiatan, pemikiran dan daya guna dari semua pemegang fungsi (unit atau instansi) akan merupakan suatu kekuatan, sehingga kelemahan-kelemahan organisasi dapat teratasi. Koordinasi merupakan unsur penting untuk meningkatkan produktivitas / kinerja organisasi, apabila hal tersebut dapat difungsikan secara efektif. Keefektifan koordinasi sangat ditentukan oleh peran pimpinan dalam memadukan berbagai fungsi yang didasarkan pada

suatu prinsip, teknik dan metode koordinasi yang diarahkan pada pencapaian tujuan.

Leonard D. White (dalam Sutarto, 1998 : 141) mendefinisikan koordinasi sebagai penyesuaian diri dari berbagai satuan dalam setiap kegiatan sehingga masing - masing bagian memberikan sumbangan yang optimal pada hasil secara keseluruhan.

James L. Price (dalam Budi Paramitha, 1985 : 22) mendefinisikan koordinasi sebagai tingkat dalam mana setiap bagian dari berbagai bagian sistem sosial yang saling tergantung bekerja sesuai dengan yang diminta oleh lain - lain bagian dan oleh seluruh sistem. Sedangkan March dan Simon (dalam Budi Paramitha, 1985 : 45) menyatakan konsep tentang koordinasi adalah proses - proses mengaitkan yang digunakan untuk mengintegrasikan peranan - peranan ke dalam tugas - tugas yang berbeda dalam suatu unit kerja untuk melaksanakan sekumpulan tugas bersama untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Stoner dan Wankel (dalam Dydiet Hardjito, 1997 : 50) membedakan tiga macam kebutuhan koordinasi diantara satuan - satuan organisasi sebagai berikut :

- a. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*) yaitu bila satuan - satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir
- b. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*) yaitu suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaan terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
- c. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*) yaitu hubungan yang bersifat saling memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa konsep koordinasi di dalamnya tergantung kebutuhan akan integrasi dalam pelaksanaan tugas serta saling ketergantungan antar unit - unit organisasi.

James L Price (dalam Budhi Paramitha, 1985 : 43) menyatakan bahwa koordinasi mencerminkan adanya pembagian kerja diantara para anggota organisasi, spesialisasi peranan-peranan dan fungsi-fungsi organisasi dan adanya saling ketergantungan antar para anggota, peranan - peranan dan fungsi yang timbul dari pembagian kerja dan spesialisasi. Proses - proses ini berlaku menurut dimensi-dimensi sarana dan tujuan dari organisasi itu dan diarahkan untuk mencegah dan mengoreksi tumpang tindih, pengulangan kesalahan, konflik dan untuk menggalang usaha-usaha terpadu dari para anggota ke arah tujuan menyeluruh sistem itu.

Pentingnya koordinasi menurut Budhi Paramitha (1985 : 44) telah banyak ditekankan oleh para ahli. Konsep tentang koordinasi telah didapati dari berbagai pandangan yaitu (1) hubungan wewenang antara atasan dan bawahan (Henry Fayol, "*General and Industrial Management*", 1963); (2) komunikasi (Mc Cleery, "*Policy Change in Prison Management*", 1957); (3) nilai - nilai yang bertentangan (E. Litwork and Lydia F. Hilton, "*Inter Organizational Analysis : A Hypothesis on Coordinating Agencies*", 1962); (4) lingkungan organisasi (Paul R. Laurence and Jay W. Lorsch, "*Differentiation and Integration in Complex Organization*", 1967); (5) faktor - faktor struktural (Jerald Hage, Michael Aiken and Cora Bagley Marrett, "*Organization Structural and Communication*", 1971).

Menurut Dydiet Hardjito (1997 : 53) masalah koordinasi yang efektif banyak terjadi pada ketergantungan sekuensial / berurutan dan ketergantungan timbal balik, apabila kebutuhan akan koordinasi meningkat maka meningkat pula kesulitan untuk mencapainya secara efektif. Perbedaan-perbedaan yang mempersulit efektifitas koordinasi adalah :

- 1). Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu ;
- 2). Perbedaan dalam orientasi waktu ;
- 3). Perbedaan orientasi antar pribadi ;
- 4). Perbedaan dalam formulasi struktur.

Pendekatan terhadap upaya tercapainya koordinasi yang efektif ditempuh dengan dua jalan, yaitu :

- a. Pendekatan potensi koordinasi, bahwa kunci koordinasi yang efektif adalah komunikasi, baik secara vertikal, lateral maupun komunikasi lewat penghubung / horisontal ;
- b. Pendekatan struktur, dilakukan apabila organisasi merasakan adanya iklim yang tidak sehat pada unit - unit organisasi karena adanya penumpukan kegiatan pada satu unit organisasi.

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan koordinasi secara terpadu dan sistematis (Sutarto, 1998 : 146 - 147) adalah sebagai berikut :

- a. Menghindari pendapat atau perasaan penting dari salah satu unit organisasi;
- b. Menghindari perasaan saling lepas antar organisasi ;
- c. Menghindari pertentangan antar pejabat atau antar unit organisasi yang ada ;
- d. Menghindari perebutan fasilitas yang dimiliki oleh organisasi ;
- e. Menghindari terjadinya saling tunngu antar organisasi
- f. Menghindari kekembaran pekerjaan terhadap suatu kegiatan organisasi, sekaligus kekosongan pekerjaan ;
- g. Terjadinya kesatuan langkah, tindakan, sikap dan saling membantu antar pejabat atau unit organisasi yang ada.

Sejalan dengan perkembangan lingkungan eksternal organisasi termasuk di dalamnya kemajuan teknologi, maka terjadi spesialisasi bidang pekerjaan dalam unit organisasi serta keahlian yang dimiliki individu. Berangkat dari kondisi ini maka dalam pelaksanaan koordinasi harus mengantisipasi hambatan-hambatan serta perbedaan-perbedaan yang terjadi sehingga kinerja organisasi dapat berjalan secara seimbang dan berkesinambungan.

Senada dengan pendapat tersebut, Winardi (1990 : 348) mengatakan bahwa :

“ Suatu kegiatan yang dilakukan oleh unit - unit yang saling berhubungan dan satu sama lain mempunyai keterkaitan yang tidak bisa dipisahkan, maka untuk dapat tercapainya tindakan yang tepat, berhasil guna dan berdaya guna perlu penerapan koordinasi. Bagaimanapun juga penerapan koordinasi akan memberikan manfaat yang baik terhadap pencapaian tujuan “.

Siagian (1995 : 51) menyatakan bahwa koordinasi mutlak perlu pelaksanaan dengan baik karena beberapa alasan yaitu :

- 1). tidak ada satupun tugas pemerintahan yang dapat diselesaikan dengan tuntas hanya oleh satu Instansi saja, betapapun tingginya kemampuan kerja Instansi tersebut ;
- 2). diperlukan koordinasi untuk mencegah terjadinya duplikasi dan tumpang tindih tugas dan fungsi;
- 3). segala langkah harus diambil untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja;
- 4). melalui koordinasi, seluruh aparat pemerintah akan bergerak dengan pendekatan sistem.

Hani Handoko (1995 : 200) mengemukakan tiga komponen dasar yang harus diperhatikan sebagai mekanisme dasar bagi pencapaian koordinasi yang efektif, sebagai berikut :

- a. Hierarki manajerial yaitu rantai perintah, aliran informasi dan tata kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahannya yang tepat.
- b. Aturan dan prosedur yaitu keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat menjadi alat yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
- c. Rencana dan penetapan tujuan yaitu sebagai alat koordinasi dengan cara pengarahannya kepada seluruh unit organisasi yang ada.

Dari pendapat para ahli organisasi dan manajemen tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan mengenai aspek penting dari penerapan koordinasi, sebagai berikut :

- a. Terhadap unit - unit organisasi maupun individu yang mempunyai fungsi berbeda dalam rangka penyelenggaraan organisasi secara keseluruhan.
- b. Terdapat bermacam sumber daya antara lain : tenaga kerja, ketrampilan dan pengetahuan anggota, teknologi, anggaran serta fasilitas kerja lainnya yang berperan terhadap keberhasilan organisasi.
- c. Ada serangkaian kegiatan yang dilakukan individu maupun unit organisasi yang ada.
- d. Ada kesatuan-paduan diantara seluruh kegiatan baik level individu maupun pada unit organisasi.
- e. Ada keserasian karena kegiatan itu dilakukan menurut sistematika, waktu pengerjaan dan menghindari kekosongan serta duplikasi kegiatan organisasi.
- f. Terdapat arah yang sama dari keseluruhan unit organisasi untuk sama - sama bergerak pada sasaran atau tujuan yang sama.

Suatu organisasi dan manajemen yang multi lembaga dengan sifat dan jenis pekerjaan yang saling berkaitan, pada prinsipnya koordinasi mutlak harus dilaksanakan, karena dengan koordinasi yang baik maka tujuan organisasi dapat dicapai lebih efektif dan efisien. Tanpa koordinasi, para individu dan unit - unit organisasi akan kehilangan pemahaman atas perannya di dalam organisasi dan tergoda untuk mengejar kepentingan diri mereka sendiri, seringkali dengan mengorbankan kepentingan yang lebih

besar, yaitu tujuan organisasi. Luasnya kebutuhan akan koordinasi tergantung dari sifat dan perlunya komunikasi dari tugas - tugas yang dilakukan dan tingkat saling ketergantungan berbagai unit yang menjalankan tugas - tugas tersebut. Koordinasi yang tepat akan membawa konsekuensi yang menguntungkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hampir semua organisasi memandang bahwa koordinasi merupakan unsur penting untuk menunjang kebersamaan di dalam pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Dari seluruh pembahasan mengenai pengertian koordinasi tersebut di atas secara implisit dapat diketahui bahwa koordinasi yang baik dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Jika proses koordinasi mempengaruhi pencapaian tujuan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa koordinasi mempengaruhi secara asimetris terhadap tingkat efektivitas suatu organisasi karena semakin tinggi tingkat koordinasi makin tinggi efisiensinya dan semakin tinggi tingkat koordinasi makin tinggi efektivitas organisasi.

Senada dengan pendapat para ahli di atas, dapat dirumuskan koordinasi adalah suatu proses penyatupaduan kegiatan yang saling mendukung dan saling tergantung, dengan upaya penyatuan persepsi terhadap pekerjaan dan masalah yang dihadapi organisasi, serta adanya kerja sama internal dan eksternal terhadap aliran informasi berdasarkan aturan dan prosedural baik antar individu maupun unit-unit organisasi guna mencapai sasaran atau tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

A. 5. Motivasi

Motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan - kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, 1997 : 252). Jadi motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan dengan sasaran mencapai kepuasan.

James L. Gibson, et.al (1982 : 87) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan - kekuatan yang ada dalam diri anggota organisasi yang memulai dan mengarahkan perilaku. Sedangkan Stephen P. Robbins (1996 : 198) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan oleh kemampuan individu atau anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhannya.

Sementara itu, menurut Fred Luthan (dalam Miftah Thoha, 2000 : 180) terdapat tiga unsur pokok dalam motivasi dan tujuan yaitu :

- a. Unsur upaya atau dorongan (*drives*) merupakan ukuran intensitas dimana bila seseorang termotivasi akan melakukannya sekuat tenaga. Akan tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan mengantar ke hasil yang optimal, kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi.
- b. Unsur tujuan organisasi (*goals*) dimana upaya tersebut diarahkan secara konsisten untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c. Unsur pemenuhan kebutuhan (*need*) sebagai suatu keadaan internal individu yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu sehingga bermanfaat dan memberikan kepuasan pada dirinya.

Upaya mencapai tujuan organisasi, Sterling Livingston (dalam Miftah Thoha, 2000 : 192) menyatakan :

Subordinates will not be motivated to reach high level of productivity unless they consider the boss high expectation realistic and achievable. If they are encouraged to strive for unattainable goals, they eventually give up trying and settled for results that lower than they are capable of achieving .

(Para bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai suatu tingkat produktivitas yang tinggi kecuali mereka mempertimbangkan harapan - harapan tinggi pimpinan tersebut benar - benar realistis dan bisa dicapai. Jika mereka didorong untuk berusaha mencapai tujuan - tujuan yang tidak bisa dicapai, kemungkinan sekali mereka akan berhenti mencoba dan menetapkan hasil - hasil yang lebih rendah dari yang mampu mereka hasilkan).

David C. McClelland (dalam Miftah Thoha, 2000: 206) menganggap seseorang mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain.

Teori kebutuhan David C. McClelland (dalam Stephen P. Robbins, 1996 : 206) memfokus pada tiga kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan akan prestasi (*achievement*), merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. (2) kebutuhan akan kekuasaan (*power*), merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang - orang itu akan berperilaku demikian, (3) kebutuhan akan afiliasi (*pertalian*). merupakan hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib.

Teori serta penemuan riset mengenai motivasi yang dilakukan oleh pakar - pakar psikologi telah berkembang dengan pesat. Dari perspektif

sumber penyebab motivasi dikategorikan menjadi dua jenis (Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko. 1997 : 252), yaitu :

- a. Motivasi internal yaitu kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang sebagai pendorong untuk bertindak atau bertingkah laku. Motivasi internal dikelompokkan dalam :
 - 1) Motivasi fisiologis yaitu dorongan yang bersifat alamiah atau biologis, seperti rasa lapar, haus dan dorongan seksual.
 - 2) Motivasi psikologis yaitu dorongan yang bersifat kejiwaan, dan dapat dikelompokkan lagi menjadi :
 - a) Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*) yaitu motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah atau emosional dalam hubungan dengan orang lain.
 - b) Motivasi mempertahankan diri (*ego defensive motivation*) yaitu motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis seperti menghindari untuk ditertawakan di muka umum, mempertahankan prestise, memperoleh kebanggaan diri dan sebagainya;
 - c) Motivasi memperkuat diri (*ego bolstering motivation*) yaitu motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi, menaikkan prestasi, memperoleh pengakuan orang lain, dan memimpin orang lain.
- b. Motivasi eksternal yaitu faktor - faktor luar yang mendorong seseorang untuk bertindak atau bertingkah laku, seperti gaji, kondisi tempat kerja, kebijakan organisasi, hubungan kerja, penghargaan, kenaikan pangkat dan sebagainya. Selanjutnya David C. McClelland memandang bahwa motivasi disebabkan oleh adanya virus mental yang disebut " N - Ach " (*need of achievement*), dimana orang mau bekerja keras, rajin dan bertanggung jawab disebabkan oleh dorongan dari dalam untuk memperoleh hasil dan prestasi sebagai tujuan dari kerjanya (Dian Ekonomi, 4 Maret 1999: 66)

Dalam suatu organisasi, motivasi merupakan masalah yang tidak sederhana karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi tidak sama. Hal ini dapat dipahami secara wajar karena setiap individu yang berinteraksi dalam suatu organisasi berbeda secara biologis, psikologis, lingkungan dan memiliki latar belakang serta proses belajar yang berbeda. Seorang pimpinan dalam suatu organisasi harus memahami masalah

yang bersangkutan dengan motivasi karena variabel ini akan menentukan proses pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan.

Ilmu perilaku organisasi, yang dalam perkembangannya banyak mengadopsi teori - teori serta penemuan psikologi, membedakan dua teori utama motivasi (Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 1997 : 28 - 30) yaitu:

- a. Teori proses (*Process Theory*) yaitu proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Proses motivasi meliputi enam tahapan yaitu :
 - 1) Tahap pertama, munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidak seimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk mengurangi dengan cara bertindak atau berperilaku tertentu.
 - 2) Tahap kedua, seseorang kemudian mencari cara - cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
 - 3) Tahap ketiga, seseorang mengarahkan perilakunya kearah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara - cara yang telah dipilihnya didukung oleh kemampuan, ketrampilan maupun pengalamannya.
 - 4) Tahap keempat, penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan.
 - 5) Tahap kelima, Imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
 - 6) Tahap keenam, seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.
- b. Teori kepuasan (*Content Theory*) yaitu yang bertalian dengan faktor - faktor yang ada dalam diri seseorang yang membangkitkan atau memicu suatu tindakan atau perilaku. Ada tiga asumsi dasar yang melatar belakangi teori ini yaitu :
 - 1) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, mulai tingkatan yang paling dasar sampai pada kebutuhan yang kompleks atau paling tinggi tingkatannya.
 - 2) keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang akan dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivator.
 - 3) kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hirarkinya lebih rendah paling tidak telah terpuaskan secara minimal.

Apabila keenam tahap dari siklus motivasi telah memuaskan kebutuhan seseorang, maka suatu keseimbangan atau kepuasan akan kebutuhan tertentu telah dicapai atau terpenuhi. Akan tetapi masih ada sederetan kebutuhan yang belum terpenuhi dalam diri seseorang sehingga akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda. Teori ini menarik beratkan pembahasan pada pengenalan dorongan seseorang dari dalam atau kebutuhan seseorang sebagai dasar melakukan motivasi.

Melengkapi gambaran mengenai teori kepuasan, berikut ini dikemukakan teori hirarki kebutuhan menurut Abraham Maslow (dalam Stephen P. Robbins , 1996 : 199 - 200) menghipotesiskan bahwa di dalam diri setiap orang memiliki lima jenjang kebutuhan sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis antara lain rasa lapar, perlindungan (sandang, papan) seks dan kebutuhan lahiriah lainnya.
- b. Kebutuhan rasa aman antara lain keselamatan, perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial, yang mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.
- d. Kebutuhan akan penghargaan yang mencakup faktor internal seperti harga diri, bebas mengambil keputusan dan prestasi, juga faktor eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri yang mencakup dorongan untuk menjadi diri sendiri dalam kapasitas yang optimum, meraih potensi dan pemberdayaan diri.

Dari definisi dan pengertian mengenai motivasi tersebut di atas, maka dapat dipergunakan untuk menyoroiti keberadaan motivasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Motivasi menjadi penting ketika penilaian kinerja yang dipersoalkan. Dari jenjang aktivitas diketahui bahwa terdapat efektivitas individu, yang akan bergabung

menjadi efektivitas kelompok, dan penggabungan selanjutnya akan menjadi efektivitas unit organisasi.

Karena itu motivasi menjadi sangat penting untuk ikut menentukan sebagai variabel penelitian ini, untuk mengetahui seberapa jauh kontribusi yang diberikan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, kiranya dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keseluruhan dorongan bekerja bagi seorang anggota organisasi yang sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan memberikan yang terbaik dari dirinya untuk organisasi, baik waktu, tenaga maupun keahliannya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui upaya menumbuhkan kebanggaan terhadap pekerjaan, kedisiplinan, kemauan meningkatkan kemampuan, kemauan berinisiatif, bertanggung jawab serta pemenuhan kebutuhan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan yang memadai.

A. 5. Hubungan Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja Pegawai

Dalam suatu organisasi tentunya diperlukan Pimpinan yang berfungsi antara lain sebagai penggerak dan pengendali para anggota organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Sebagaimana Sutarto (1998 : 25) mendefinisikan kepemimpinan adalah sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pendapat tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa hubungan kepemimpinan dengan perilaku bawahan sangatlah positif, karena pada hakekatnya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku kerja orang (bawahan) agar bersedia bekerjasama / bersinergi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui berbagai rangkaian kegiatan.

A. 6. Hubungan Koordinasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai

sebagaimana diterangkan di atas, salah satu komponen organisasi yang terpenting adalah koordinasi yaitu merangkai - rangkai segala sesuatu, mengatur sumber daya dan sarana untuk mencapai tujuan - tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif. Koordinasi sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin mencapai produktivitas / kinerja yang berhasil guna dan berdaya guna. Demikian halnya keterpaduan dan keserasian semua usaha dan kegiatan, pemikiran dan daya guna dari semua pemegang fungsi (unit atau instansi) akan merupakan suatu kekuatan, sehingga kelemahan - kelemahan organisasi dapat teratasi. Koordinasi merupakan unsur penting untuk meningkatkan produktivitas / kinerja organisasi, apabila hal tersebut dapat difungsikan secara efektif. Keefektifan koordinasi sangat ditentukan oleh peran pimpinan dalam memadukan berbagai fungsi yang didasarkan pada suatu prinsip, teknik dan metode koordinasi yang diarahkan pada pencapaian tujuan.

Leonard D. White (dalam Sutarto, 1998 : 141) mendefinisikan koordinasi sebagai penyesuaian diri dari berbagai satuan dalam setiap kegiatan sehingga masing - masing bagian memberikan sumbangan yang optimal pada hasil secara keseluruhan.

James L. Price (dalam Budi Paramitha, 1985 : 22) mendefinisikan koordinasi sebagai tingkat dalam mana setiap bagian dari berbagai bagian sistem sosial yang saling tergantung bekerja sesuai dengan yang diminta oleh lain - lain bagian dan oleh seluruh sistem. Sedangkan March dan Simon (dalam Budi Paramitha, 1985 : 45) menyatakan konsep tentang koordinasi adalah proses - proses mengaitkan yang digunakan untuk mengintegrasikan peranan - peranan ke dalam tugas - tugas yang berbeda dalam suatu unit kerja untuk melaksanakan sekumpulan tugas bersama untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

A. 7. Hubungan Motivasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai

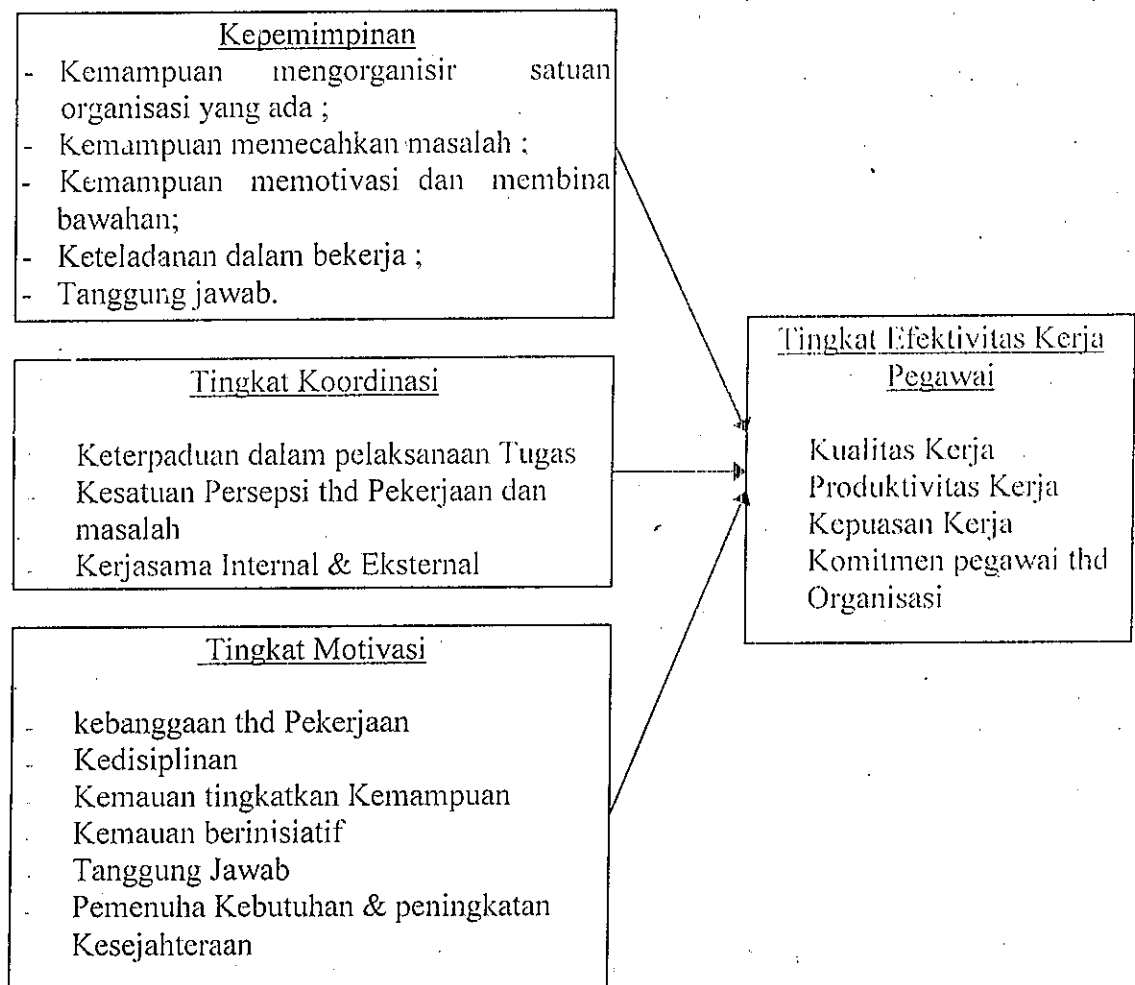
Duncan (Wahjosumidjo, 1992 : 178) merumuskan motivasi sebagai suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar mengarah tercapainya tujuan organisasi. Dan menurut Berelson dan Steiner (Wahjosumidjo, 1992 : 178) motivasi pada hakekatnya merupakan terminologi umum yang memberikan arti daya dorong, keinginan, kebutuhan dan kemauan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut merupakan penyebab yang mendasari perilaku seseorang.

Dari pendapat tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa hubungan motivasi dengan efektivitas kerja pegawai adalah sangat positif dalam rangka untuk terpenuhinya suatu kebutuhan dan mengarah tercapainya tujuan organisasi, karena perilaku yang timbul pada diri seseorang atau bawahan dalam kerangka motivasi didorong adanya kebutuhan. Kebutuhan yang ada pada diri seseorang/bawahan mendorong seseorang ke arah tercapainya tujuan organisasi.

A.8. Hubungan Konsep kepemimpinan, Koordinasi dan Motivasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai.

Berdasar rumusan di atas, untuk mengetahui hubungan konsep kepemimpinan, koordinasi dan motivasi sebagai faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai, berikut ini disajikan gambar indikator variabel penelitian sebagai berikut :

Gambar 3
Bagan Indikator Variabel - variabel Penelitian



B. HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, hipotesis konseptual penelitian adalah sebagai berikut :

1. Model Verbal

a. Hipotesis Mayor

Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan (X1), koordinasi (X2) dan motivasi (X3) dengan variabel efektivitas kerja pegawai (Y).

b. Hipotesis Minor

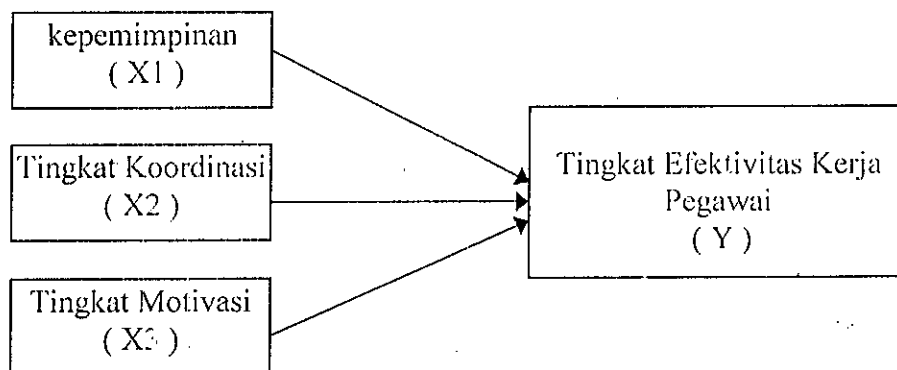
- 1) Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan (X1) dengan variabel efektivitas kerja pegawai (Y);
- 2) Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel koordinasi (X2) dengan variabel efektivitas kerja pegawai (Y);
- 3) Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi (X3) dengan variabel efektivitas kerja pegawai (Y).

2. Model Geometris

Model geometris dapat ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut :

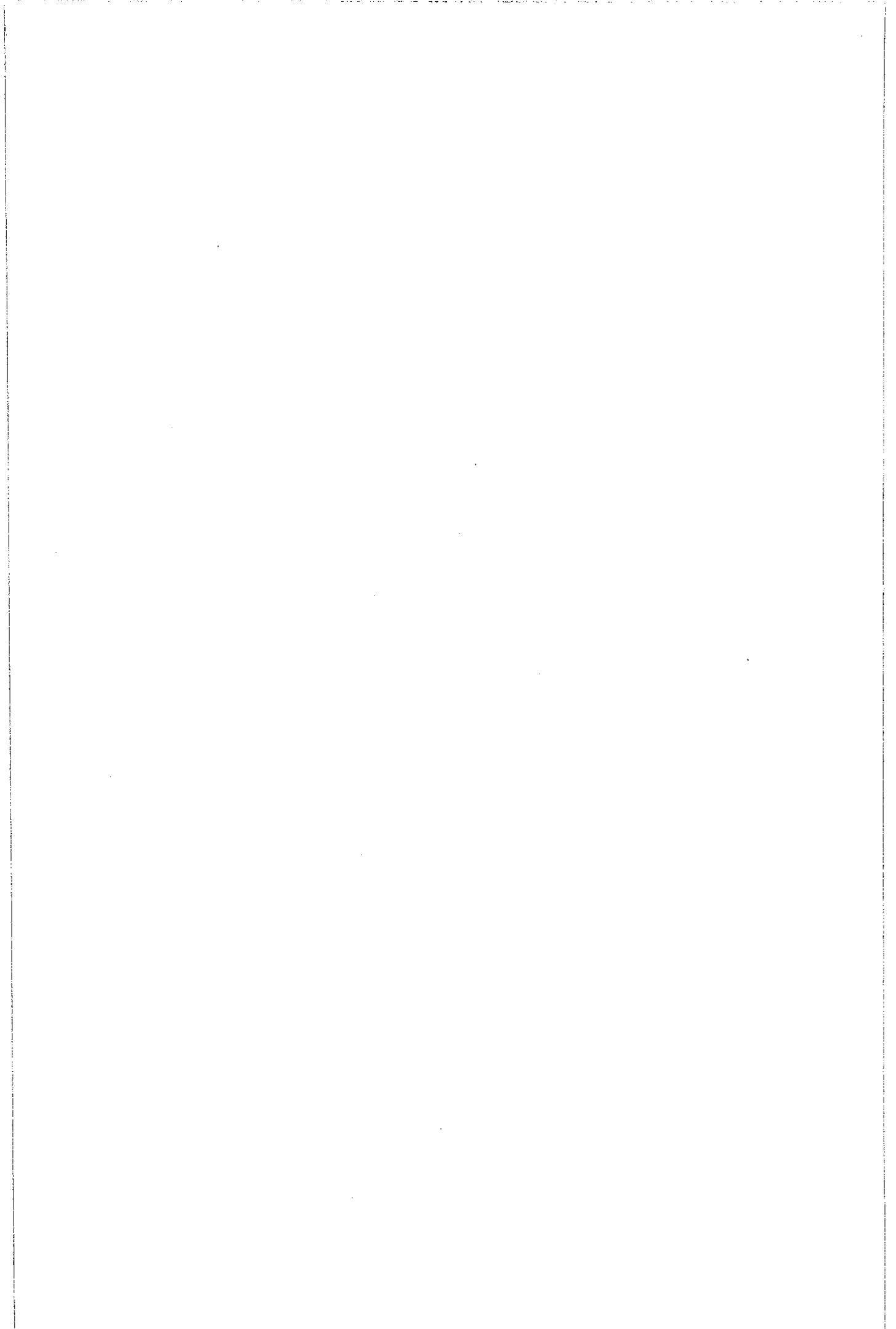
Gambar : 4

Model Hipotesis Geometris



3. Model Matematis

$$Y = f(X1, X2, X3)$$



BAB III

METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian survei untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan terhadap variabel kepemimpinan, koordinasi dan motivasi sebagai faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus.

Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok, sedangkan kegunaan penelitian survei antara lain untuk mengadakan evaluasi dan penelitian diskriptif dimaksudkan sebagai pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu (Singarimbun, 1995 : 3).

Penelitian survei bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang orang yang jumlahnya besar dengan cara mewawancarai sejumlah kecil dari populasi itu menggunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner, atau angket, wawancara, observasi langsung atau kombinasi teknik - teknik pengumpulan data itu. (S. Nasution, 2001 : 27).

Selain itu penelitian ini berdasarkan penelitian deskriptif, yang menurut Whitney (dalam Singarimbun, 1995) adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Tujuannya untuk mendeskripsikan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai faktor - faktor, sifat - sifat serta hubungan antar fenomena yang akan diteliti.

Menurut S. Nasution (2001 : 24) penelitian deskriptif dilaksanakan untuk memberi gambaran yang lebih jelas tentang situasi-situasi sosial dengan memusatkan perhatian kepada aspek-aspek tertentu dan sering menunjukkan hubungan antara berbagai variabel.

Menurut Sugiyono (2001 : 1), penelitian administrasi adalah cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data yang obyektif, valid, dan reliabel, dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang administrasi.

B. RUANG LINGKUP

Dalam penelitian ini, hal pokok yang diteliti adalah yang berkaitan dengan masalah :

1. Pengaruh Kepemimpinan, Koordinasi dan Motivasi kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus ;
2. Besarnya pengaruh Kepemimpinan, Koordinasi dan Motivasi kerja secara bersama - sama terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus.

Sedangkan faktor - faktor lain di luar variabel kepemimpinan, koordinasi dan motivasi dianggap dalam keadaan ceteris paribus / kondisi tetap.

C. LOKASI PENELITIAN

Penentuan lokasi penelitian, terdapat berbagai faktor yang harus dipertimbangkan, Moleong (1998) berpendapat bahwa “ cara terbaik yang harus ditempuh dalam penentuan lapangan penelitian adalah dengan cara mempertimbangkan berbagai keterbatasan waktu, biaya, tenaga, alat dan peralatan dalam penentuan lokasi penelitian. “ .

Dalam penulisan tesis ini mengambil lokasi penelitian di Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus dan yang akan diteliti adalah pegawai dari unit kerja yang menjadi obyek penelitian.

D. VARIABEL PENELITIAN

1. Klasifikasi variabel

Dalam penelitian ini digunakan 3 (tiga) variabel independent dan 1 (satu) variabel dependent, variabel - variabel tersebut adalah sebagai berikut :

a. Variabel Dependent / Variabel tergantung (Y) adalah :

“ Efektivitas Kerja Pegawai pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus “.

b. Variabel Independent / Variabel bebas adalah :

1) Kepemimpinan (variabel X1) ;

2) Koordinasi (variabel X2) ;

3) Motivasi (variabel X3).

2. Definisi Konseptual

- a. Efektivitas Kerja Pegawai adalah tingkat penyelesaian pekerjaan oleh pegawai, sesuai dengan tujuan yang ditetapkan atau direncanakan sebelumnya.
- b. Kepemimpinan adalah segala kemampuan pemimpin organisasi untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar bersinergi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Koordinasi adalah suatu proses penyatupaduan kegiatan yang saling mendukung dan saling tergantung, dengan upaya penyatuan persepsi terhadap pekerjaan dan masalah yang dihadapi organisasi, serta adanya kerja sama internal dan eksternal terhadap aliran informasi berdasarkan aturan dan prosedural baik antar individu maupun unit-unit organisasi guna mencapai sasaran atau tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- d. Motivasi adalah keseluruhan dorongan bekerja bagi seorang anggota organisasi yang sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan memberikan yang terbaik dari dirinya untuk organisasi, baik waktu, tenaga maupun keahliannya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui upaya menumbuhkan kebanggaan terhadap pekerjaan, kedisiplinan, kemauan meningkatkan kemampuan, kemauan berinisiatif, bertanggung jawab serta pemenuhan kebutuhan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan yang memadai.

3. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti adalah sebagai berikut :

- a. Indikator Efektivitas Kerja Pegawai
 - 1) Kualitas Kerja ;
 - 2) Produktivitas kerja ;
 - 3) Kepuasan Kerja ;
 - 4) Komitmen pegawai dalam organisasi.
- b. Indikator Kepemimpinan
 - 1) Kemampuan mengorganisir satuan organisasi yang ada ;
 - 2) Kemampuan memecahkan masalah ;
 - 3) Kemampuan memotivasi dan membina bawahan;
 - 4) Tanggung jawab.
- c. Indikator Koordinasi
 - 1) Keterpaduan dalam pelaksanaan tugas ;
 - 2) kesatuan persepsi terhadap pekerjaan dan permasalahan ;
 - 3) Kerja sama internal dan eksternal.
- d. Indikator Motivasi
 - 1) Kebanggaan terhadap pekerjaan ;
 - 2) Tingkat Kedisiplinan ;
 - 3) Kemauan meningkatkan kemampuan ;
 - 4) Kemauan berinisiatif ;
 - 5) Tanggung jawab ;
 - 6) Pemenuhan Kebutuhan dan peningkatan kesejahteraan.

E. JENIS DAN SUMBER DATA

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori yang berarti penelitian menurut tingkat eksplanasi atau tingkat penjelasan yaitu bagaimana variabel - variabel yang diteliti itu akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul dengan pendekatan deskriptif, untuk memberi gambaran yang lebih jelas tentang situasi sosial dengan memusatkan perhatian pada aspek - aspek tertentu dan sering menunjukkan hubungan antara berbagai variabel. Penelitian ini berusaha untuk menjelaskan fenomena - fenomena yang terjadi pada efektivitas organisasi Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus.

Menurut Sugiyono (2001 : 69) macam - macam skala pengukuran untuk mengkuantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel dapat berupa skala nominal, ordinal, interval dan rasio.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengukuran secara skala ordinal yaitu skala yang berjenjang dimana sesuatu “ lebih “ atau “ kurang “ dari yang lain, dalam hal ini peneliti harus melakukan pengukuran terhadap variabel yang akan diteliti.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

- 1). Data primer yang diperoleh melalui informasi dari responden maupun observasi langsung terhadap obyek penelitian.
- 2). Data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian berupa dokumen, buku dan brosur yang berkaitan dengan penelitian yang terlampir dalam daftar pustaka.

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Untuk memudahkan peneliti dalam pengumpulan data, maka instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan alat bantu berupa daftar pertanyaan (kuesioner) yang mengacu pada variabel bebas dan variabel tergantung dengan menggunakan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial secara spesifik yang oleh peneliti dijabarkan dalam variabel yang akan diukur, selanjutnya dijabarkan dalam indikator sedang indikator dijabarkan dalam parameter yang kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item instrumen pertanyaan yang harus dijawab responden.

Jawaban setiap item instrumen mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif berupa kata - kata dengan skoring jawaban tertinggi 4 (empat) dan jawaban terendah 1 (satu).

Didalam jawaban pertanyaan akan berlaku aturan, dimana bobot skor yaitu :

A = 4 (empat)

B = 3 (tiga)

C = 2 (dua)

D = 1 (satu)

Dari masing-masing jawaban dengan kriteria :

1. kategori jawaban yang mendukung diberikan skor 4 (empat)
2. kategori jawaban yang cukup mendukung diberikan skor 3 (tiga)
3. kategori jawaban yang kurang mendukung diberikan skor 2 (dua)
4. kategori jawaban yang tidak mendukung diberikan skor 1 (satu)

kategori jawaban dapat berubah sesuai dengan kebutuhan seperti (selalu, sering, kadang-kadang, tidak pernah dan seterusnya).

G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

a. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan unsur - unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri dan karakteristik atau sifat yang sama. Dalam penelitian ini sebagai populasi adalah pegawai Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus yang berjumlah 81 orang.

b. Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel secara random sampling dengan mengambil sampel dari semua anggota populasi yang dilakukan secara acak melalui undian dengan menggunakan *representative sample* secara *proportionate stratified random sampling*, yaitu acakan secara proporsional menurut stratifikasi.

Dalam penelitian ini, dengan jumlah populasi 81 orang, berdasar pendapat Masri Singarimbun (1995:107) yang menyatakan bila populasi cukup homogen, terhadap populasi dibawah 100 dapat digunakan sampel sebesar 50% dan di atas 100 sebesar 15%. Dalam penelitian ini karena populasi berjumlah 81 jadi sampel 50% dari 81 yaitu 40,5 dibulatkan 40 orang.

Tabel. II. 2.
Jumlah Populasi dan Sampel

NO	IDENTIFIKASI	POPULASI	SAMPEL
1	Kepala Kantor	1	1
2.	Kepala Seksi & Kepala TU	4	4
3.	Staf Seksi LLAJ	39	18
4.	Staf Seksi teknik Pengujian Kendaraan	4	2
5.	Staf Seksi Pariwisata	30	15
Jumlah		81	40

Sumber : Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus

Sedangkan cara menentukan rincian sampel sebanyak 40 orang pegawai karena populasinya adalah seluruh pegawai pada Kantor Perhubungan dan pariwisata, sedangkan unsur pimpinan hanya 5 orang jadi unsur pimpinan tersebut seluruhnya dijadikan sampel sehingga pembagian sampelnya dilakukan secara proporsional, sistematis dan berjenjang sehingga semua unsur dari masing - masing komponen unit kerja dapat terwakili.

H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data :

1. Kuesioner.

Pengumpulan data dari responden dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis.

2. Observasi

Pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang berkaitan langsung dengan obyek penelitian. yang dilaksanakan baik oleh unsur pimpinan pelaksana maupun unsur staf pelaksana.

3. Wawancara

Pengumpulan data dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan secara lisan kepada responden dengan panduan *Guided interview*.

4. Dokumentasi

Pengumpulan data melalui bahan - bahan tertulis (dokumen dan laporan-laporan) yang berhubungan dengan obyek penelitian.

I. TEKNIK ANALISIS DATA

Dalam menguji hipotesis penelitian, penulis akan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Setelah mendapatkan data primer tentang variabel tergantung /dependent variables (Y) yaitu efektivitas kerja dan data primer tentang variabel bebas/independent variables berupa kepemimpinan, Koordinasi dan Motivasi dari jawaban responden. Hasil jawaban responden kemudian ditabulasikan, dengan merubah jawaban

responden menjadi kuantitatif melalui penggunaan skala ordinal. Selanjutnya angka-angka yang diperoleh dianalisis menggunakan metoda statistik sebagai berikut :

1. Menggunakan teknik statistik deskriptif untuk mendeskripsikan jawaban responden yang diperoleh baik mengenai kepemimpinan, koordinasi dan motivasi.
2. Menggunakan teknik korelasi parsial untuk menganalisis hubungan atau pengaruh antara variabel Kepemimpinan, koordinasi dan Motivasi dengan efektifitas kerja pegawai.

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan, maka untuk hipotesis minor menggunakan uji statistik Korelasi Kendall Tau, sedangkan untuk uji hipotesis mayor menggunakan statistik Kendall.

a. Koefisien Korelasi Kendall Tau.

Digunakan untuk menguji hipotesis minor yaitu hubungan antara variabel :

Perhitungan korelasi sederhana menggunakan Koefisien korelasi Rank Kendall Tau dengan rumus sebagai berikut :

$$\tau = \frac{S}{\frac{1}{2} N (N - 1)}$$

Keterangan :

$\frac{1}{2} N (N-1)$: kemungkinan skor maksimum.

S_j : Skor yang sebenarnya.

N : Jumlah Sampel.

τ : Koefisien korelasi kendall tau yang besarnya $(-1 \leq \tau \leq +1)$

Jika harga τ mendekati +1, maka kedua variabel mempunyai korelasi yang sangat kuat, apabila mendekati 0, maka dapat dikatakan tidak berkorelasi, sedangkan apabila kurang dari 0, maka dapat dikatakan bahwa hubungan kedua variabel negatif atau saling berlawanan arah (Zaenal Mustafa, 1995:121)

Apabila terdapat nilai yang sama maka memakai rumus :

$$\tau = \frac{S - \sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_x \frac{1}{2} N (N-1) - T_y \frac{1}{2} N (N-1)}}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_x \frac{1}{2} N (N-1) - T_y \frac{1}{2} N (N-1)}}$$

Keterangan :

$T_x = \frac{1}{2} \sum t (t-1)$ = banyaknya angka yang sama dalam kelompok pada X

Dan

$T_y = \frac{1}{2} \sum t (t-1)$ = banyaknya angka sama dalam kelompok Y

Uji Signifikansi.

Untuk uji signifikansi koefisien korelasi, karena distribusi yang digunakan mendekati normal maka akan digunakan rumus “ z “ yaitu :

$$\tau_s$$

$$Z = \frac{\tau_s}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}}$$

$$2(2N+5)/9N(N-1).$$

Kaidah Hipotesis

$$H_0 : \tau = 0$$

Tidak terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y)

$$H_0 : \tau > 0$$

Terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y).

Kaidah hipotesis

H_0 : ditolak apabila harga "z" hitung lebih besar daripada harga tabel "z"

H_a : diterima apabila harga "z" hitung lebih besar atau sama dengan harga tabel "z".

b. Koefisien Konkordansi Kendall.

Koefisien Konkordansi Kendall digunakan untuk menguji hipotesis mayor, yaitu hubungan antara variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Perhitungan korelasi berganda menggunakan koefisien konkordansi kendall (W) dengan rumus sebagai berikut :

s

$$W = \frac{1}{12} k^2 (n^3 - n)$$

$$1/12 k^2 (n^3 - n)$$

Apabila terdapat nilai yang sama maka rs memakai rumus :

s

$$W = \frac{1}{12} k^2 (n^3 - n) - k \sum T$$

$$\{ 1/12 k^2 (n^3 - n) - k \sum T \}$$

Keterangan :

$$s = \sum (R_i^2 - R_i) / n$$

R = Jumlah rangking

k = banyaknya variabel yang dikorelasikan

n = banyak kolom

$$T = (\sum t^3 - t) / 12$$

Uji Signifikansi

W yaitu =

$$X^2 = k (n - 1) W$$

Keterangan :

X^2 = Chi Square

k = variabel

n = jumlah responden

kaidah : H_0 ditolak jika $X^2 > X^2_{\alpha} (n-1)$.

c. Alat Bantu.

Pengelolaan hasil penelitian untuk dapat diperoleh hasil yang efektif dan akurat, untuk analisis korelasional antara variabel independen dan dependen dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), setelah diperoleh data primer dari responden.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

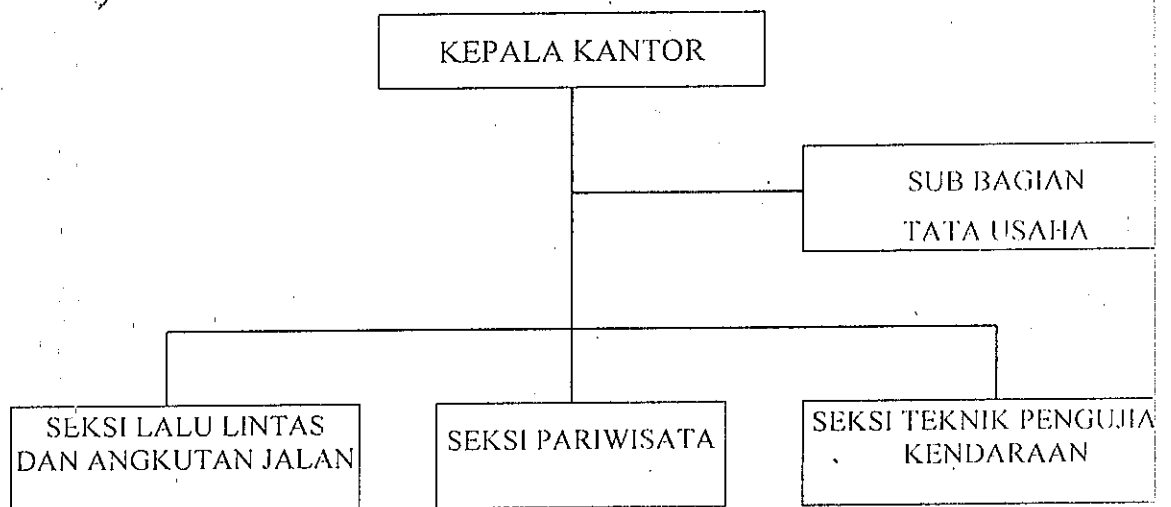
A. DESKRIPSI UNIT ANALISIS

Kantor Perhubungan dan Pariwisata merupakan faktor penting dalam kaitan dengan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan umum kepada masyarakat, yang dibentuk sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kudus nomor 20 tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kudus, di dalamnya termasuk Kantor Perhubungan dan Pariwisata yang mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan di bidang perhubungan dan Pariwisata yang mempunyai fungsi yaitu :

- a. perumusan kebijakan teknis, pelaksanaan dan pengendalian di bidang perhubungan dan pariwisata ;
- b. pembinaan, perizinan dan pelayanan umum di bidang perhubungan dan pariwisata ;
- c. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Kantor Perhubungan dan Pariwisata yang terbentuk dari hasil sinergi antara eks Dinas Perhubungan dan Dinas Pariwisata, sedangkan bagan dibawah ini merupakan bagan struktur organisasi lini dan staf sebagaimana tersebut gambar 5.

Gambar 5
Bagan Struktur Organisasi
Kantor Perhubungan dan Pariwisata



Sumber : lampiran Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 20 tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah

Hasil penelitian pada responden menurut pendidikan menunjukkan bahwa mereka yang mempunyai tingkat pendidikan sarjana sebanyak 17,5%, D3 sebanyak 7.5% dan SLTA sebanyak 75%. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden adalah mereka yang mempunyai latar belakang pendidikan SLTA.

Tabel. IV. 3
Komposisi Responden menurut Pendidikan Terakhir

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	%
1.	Sarjana	7	17.5
2.	D 3	3	7.5
3.	S L T A	30	75.0
	Jumlah	40	100.0

Diolah dari jawaban Pertanyaan No. A2

Berdasarkan jabatannya maka terlihat bahwa sebagian besar responden mempunyai jabatan staf atau hampir 92% dari keseluruhan jumlah responden, sisanya 8% mempunyai jabatan eselon III dan IV.

Tabel. IV. 4

Komposisi Responden menurut Jabatan

No.	Tingkat Jabatan	Frekuensi	%
1.	Eselon III dan IV	4	10,0
2.	Staf	36	90,0
	Jumlah	40	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan No. A.3.

Berdasarkan komposisi menurut Status kepegawaian maka terlihat bahwa sebagian besar responden adalah Pegawai Honorer Daerah (PHD) yaitu sebesar 60%, sedangkan yang statusnya Pegawai Negeri Sipil hanya sebesar 40% atau secara detail dapat terlihat pada Tabel. IV. 5 berikut :

Tabel. IV. 5

Komposisi Responden menurut Status Kepegawaian

No.	Tingkat Golongan	Frekuensi	%
1.	Pegawai Honorer	25	62,5
2.	Pegawai Negeri	15	37,5
	Jumlah	40	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. A.4.

B. HASIL PENELITIAN

B.1. Variabel Efektivitas Kerja

Efektivitas kerja berhubungan dengan hasil yang dicapai dalam melaksanakan pekerjaan. Sesuatu pekerjaan dapat dikatakan efektif apabila pekerjaan tersebut dapat menimbulkan akibat yang dapat dikehendaki, setiap pekerjaan yang efisien berarti efektif.

✓ Pembahasan tentang efektivitas kerja sebetulnya ditentukan oleh banyak faktor antara lain adalah kualitas kerja, produktivitas kerja, kepuasan kerja, komitmen pegawai dalam organisasi.

Kualitas kerja adalah kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan organisasi. Untuk mengetahui kualitas kerja pegawai dapat diketahui dari kesesuaian rencana kerja dengan hasil kerja, mutu pekerjaan, kesesuaian waktu kerja dengan hasil. Hasil penelitian mengenai kesesuaian rencana kerja dengan hasil kerja dapat dilihat pada Tabel. IV. 6.

Tabel. IV . 6

Kesesuaian Rencana Kerja dengan Hasil Kerja

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sesuai	1	2.5
2	Cukup sesuai	9	22.5
3	Kurang sesuai	29	72.5
4	Tidak sesuai	1	2.5
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 1

Melihat pada Tabel. IV .6 diatas, dapat diketahui bahwa dari 40 responden yang menyatakan kurang mampu melaksanakan pekerjaannya sesuai rencana proporsinya terbesar yaitu 72.5%, sedangkan proporsi kedua 22.5%

menyatakan cukup mampu dan yang menyatakan mampu 2.5%. Dengan demikian hasil pekerjaan kurang mampu sesuai rencana yang dapat dilihat dari pelaporan yang tidak sesuai jadwal yang ditentukan.

Faktor lain yang menentukan adalah mutu pekerjaan pegawai yang tercantum pada Tabel. IV.7 berikut :

Tabel. IV.7
Mutu pekerjaan

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Berusaha meningkatkan	1	2.5
2	Cukup berusaha meningkatkan	8	20.0
3	Kurang berusaha meningkatkan	25	62.5
4	Tidak berusaha meningkatkan	6	15.0
	Total	40	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 2

Melihat hasil penelitian yang tercantum pada Tabel. IV.7. maka diketahui bahwa dari 40 responden yang menyatakan kurang berusaha sebanyak 62.5%, cukup berusaha 20.0%, tidak berusaha 15.0% dan berusaha 2.5%. Sehingga terdapat kecenderungan kurangnya usaha meningkatkan mutu pekerjaan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai kurang berusaha meningkatkan mutu pekerjaan karena sudah ada target yang harus dicapai.

Aspek lain yang berhubungan dengan kualitas kerja adalah kesesuaian waktu kerja dengan hasil seperti tercantum pada Tabel. IV.8 berikut :

Tabel. IV.8
kesesuaian waktu kerja dengan hasil

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sesuai	0	0
2	Cukup sesuai	9	22.5
3	Kurang sesuai	24	60.0
4	Tidak sesuai	7	17.5
	Total	40	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 3

Hasil penelitian mengenai kesesuaian waktu kerja dengan hasil menunjukkan bahwa dari 40 responden maka 22.5% menyatakan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai waktu yang ditentukan dan yang menyatakan kurang sesuai sebanyak 60% dan yang menyatakan tidak sesuai 17.5%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kesesuaian waktu kerja dengan hasil kerja adalah kurang sesuai waktu karena pekerjaan yang dilakukan kebanyakan di lapangan sehingga menyesuaikan keadaan lapangan.

Tingkat penyelesaian pekerjaan yang dilakukan dengan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan jumlah pekerjaannya dalam waktu tertentu. Untuk mengetahui tingkat penyelesaian pekerjaan pada Tabel. IV. 9. menyajikan data sebagai berikut :

Tabel. IV. 9

Tingkat penyelesaian pekerjaan

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Mampu	0	0
2	Cukup Mampu	14	35.0
3	Kurang mampu,	20	50.0
4	Tidak mampu	6	15.0
	Total	40	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 4

Pada Tabel. IV. 9. terlihat bahwa tingkat penyelesaian pekerjaan menunjukkan bahwa 35% menyatakan cukup mampu untuk menyelesaikan pekerjaan, 50% menyatakan kurang mampu, 15% menyatakan tidak mampu

Dimensi lain yang berkaitan efektivitas kerja adalah kepuasan hasil kerja yang ditentukan sebagaimana tercantum pada Tabel. IV 10. berikut:

Tabel. IV 10
Kepuasan hasil kerja

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Puas	1	2.5
2	Cukup puas	5	12.5
3	Kurang puas	24	60.0
4	Tidak puas	10	25.0
	Total	40	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 5.

Pada Tabel. IV.10 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 60% menyatakan bahwa hasil pekerjaan yang dilakukan kurang puas sesuai dengan yang ditetapkan, 25% menyatakan tidak puas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan belum sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh pegawai.

Efektivitas kerja antara lain juga ditentukan oleh Dukungan sarana dan Prasarana kerja. Pada Tabel. IV 11. menyajikan data hasil penelitian tentang Dukungan sarana dan Prasarana kerja.

Tabel. IV 11.
Dukungan sarana dan Prasarana kerja

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Memuaskan	2	5.0
2	Cukup memuaskan	2	5.0
3	Kurang memuaskan	28	70.0
3	Tidak memuaskan	8	20.0
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 6

Hasil penelitian sebagaimana tersebut pada Tabel. IV 11. menunjukkan responden yang menyatakan puas terhadap sarana dan prasarana yang ada

hanya sebanyak 5%, cukup puas 5%, kurang puas 70 % dan tidak puas 20%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan tidak puas terhadap dukungan sarana dan prasarana yang ada sekarang ini.

Faktor lain yang berhubungan dengan efektivitas kerja adalah Komitmen meningkatkan prestasi kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Hasil penelitiannya tercantum pada Tabel. IV 12 berikut :

Tabel. IV 12.
Komitmen pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Memiliki	1	2.5
2	Cukup memiliki	5	12.5
3	Kurang memiliki	28	70.0
4	Tidak memiliki	6	15.0
	Total	40	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 7

Pada Tabel. IV 12 menunjukkan dari 40 responden 70% menyatakan kurang memiliki, 15% menyatakan tidak memiliki dan hanya 12% menyatakan cukup memiliki. Dapat dikatakan bahwa walaupun ada responden yang menyatakan kurang memiliki komitmen meningkatkan prestasi kerja karena sebagian besar responden pegawai honorer yang kenyataannya tidak ada harapan diangkat menjadi pegawai negeri sipil.

Faktor lain yang juga menentukan efektifitas kerja pegawai adalah Komitmen pegawai dalam organisasi. Hasil penelitian sebagai berikut :

Tabel. IV 13.
Komitmen pegawai dalam organisasi

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Setuju	0	0
2	Cukup setuju	10	25.0
3	Kurang setuju	26	65.0
3	Tidak setuju	4	10.0
	Total	40	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 8

Melihat data, pada Tabel. IV. 13, dapat diketahui Komitmen pegawai dalam organisasi 65% menunjukkan kurang setuju, 25% menyatakan cukup setuju dan tidak setuju 10%.

Selanjutnya untuk mengklasifikasikan nilai-nilai dan variabel efektivitas kerja pegawai digunakan rumus sebagai berikut :

$$I = \frac{R}{K}$$

Dimana :

I : interval kelas
R : skor tertinggi
K : jumlah kelas

Sehingga diperoleh :

$$I = \frac{R}{K}$$

$$= \frac{23-14}{4}$$

$$= 2.25 \text{ dibulatkan } 3$$

Dengan demikian diperoleh klasifikasi skor variabel efektivitas kerja pegawai sebagai berikut :

Tabel. IV. 14

Efektivitas Kerja Pegawai

No	Keterangan	Nilai	Frekuensi	%
1	Efektif	21-23	1	2.5
2	Cukup efektif	18-20	12	30.0
3	Kurang efektif	15-17	22	55.0
4	Tidak efektif	12-14	5	12.5
	Total		40	100.0

Sumber : diolah dari hasil penelitian 1 sampai dengan 8

Melihat Tabel. IV 14 diatas, dapat diketahui bahwa dari 40 responden yang diteliti maka yang menyatakan efektif sebanyak 1 orang (2.5%), menyatakan cukup efektif 12 orang (12.5%), menyatakan kurang efektif sebanyak 22 orang dan tidak efektif 5 orang (12.5%). Secara umum dapat dikatakan bahwa efektifitas kerja pegawai di Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus belum efektif. Hal ini dikarenakan adanya faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai.

B.2. Variabel Kepemimpinan

Dimensi lain yang berhubungan dengan efektivitas kerja adalah kepemimpinan. Untuk pemahaman tentang kepemimpinan di Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus, maka dapat diketahui sebagai berikut :

Hasil penelitian tentang Keterlibatan mengorganisir tercantum pada Tabel. IV. 15 berikut :

Tabel. IV. 15

Keterlibatan mengorganisir

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sering	1	2.5
2	Cukup Sering	7	17.5
3	Kadang –kadang	28	70.0
4	Tidak pernah	4	10.0
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 9

Melihat data pada Tabel. IV 15. dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan kadang-kadang menduduki proporsi terbanyak yaitu 70%. cukup sering 17.5 %, sering 2.5% dan tidak pernah 10%. Hal ini dapat dikatakan

bahwa pimpinan kerja organisasi tersebut terkadang sering terlibat langsung mengorganisir pekerjaan yang ada baik di kantor maupun di lapangan.

Faktor lain yang berkaitan dengan kepemimpinan adalah Kemampuan mengatasi masalah. Hasil penelitian yang tercantum pada Tabel. IV 16 berikut:

Tabel. IV. 16

Kemampuan mengatasi masalah

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Mampu	0	0
2	Cukup mampu	4	10.0
3	Kurang mampu	30	75.0
4	Tidak mampu	6	15.0
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 10

Hasil penelitian yang tersebut pada Tabel. IV. 16 , dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan Kemampuan mengatasi masalah menyatakan kurang mampu 75%, tidak mampu 15% dan cukup mampu sebanyak 10%. Hal ini dapat dikatakan bahwa pimpinan organisasi kurang mampu mengatasi permasalahan dalam organisasi karena letak kantor yaitu antar unit kerja yang jaraknya tidak satu atap.

Dimensi lain dari kepemimpinan adalah Kemampuan memecahkan masalah pekerjaannya. Hasil penelitian Kemampuan memecahkan masalah tercantum pada Tabel. IV 17 berikut :

Tabel. IV. 17

Kemampuan memecahkan masalah

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Berupaya	1	2.5
2	Cukup berupaya	24	60.0
3	Kurang berupaya	14	35.0
4	Tidak berupaya	1	2.5
	Total	40	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 11

Melihat Tabel. IV.17 dapat diketahui bahwa 60% responden cukup berupaya, 35% responden menyatakan kurang berupaya. Hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan pimpinan mereka cukup berupaya mengatasi permasalahan yang timbul dalam organisasi.

Faktor lain dari kepemimpinan adalah Kemampuan memotivasi dan membina bawahan. Hasil penelitian mengenai Kemampuan memotivasi dan membina bawahan tercantum pada Tabel. IV. 18.

Tabel. IV. 18

Kemampuan memotivasi dan membina bawahan

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sering	1	2.5
2	Cukup sering	22	55.0
3	Kadang-kadang	14	35.0
4	Tidak pernah	3	7.5
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 12

Melihat Tabel. IV.18 dapat diketahui bahwa dari 40 responden menunjukkan bahwa 55% menyatakan cukup sering, 35% menyatakan

kadang-kadang dan 7.5% tidak pernah dan 2.5% sering mengadakan pembinaan dan motivasi sehingga dapat dikatakan bahwa pimpinan mereka cukup sering memotivasi dan membina bawahan.

Penelitian mengenai Tanggung jawab terhadap kesalahan tersaji pada Tabel. IV 19 berikut :

Tabel. IV 19

Tanggung jawab terhadap kesalahan

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Bertanggung jawab	0	0
2	Cukup bertanggung jawab	28	70.0
3	Kurang bertanggung jawab	12	30.0
4	Tidak bertanggung jawab	0	0
	Total	40	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 13

Pada Tabel. IV 19 menunjukkan bahwa dari 40 responden, maka 70 % responden menyatakan cukup bertanggung jawab terhadap kesalahan pekerjaan dan kurang bertanggung jawab 30%. Hal ini dapat dikatakan bahwa pimpinan unit kerja turut bertanggung jawab bila terjadi kesalahan pelaksanaan pekerjaan.

Tanggung jawab terhadap kelancaran pekerjaan dapat dilihat melalui hasil penelitian pada Tabel. IV 20 berikut :

Tabel. IV 20

Tanggung jawab terhadap kelancaran pekerjaan

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Bertanggung jawab	1	2.5
2	Cukup bertanggung jawab	16	40.0
3	Kurang bertanggung jawab	16	40.0
4	Tidak bertanggung jawab	7	17.5
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 14

Melihat pada Tabel. IV 20 dapat diketahui bahwa 40% responden menyatakan cukup bertanggung jawab, 40% menyatakan kurang bertanggung jawab, 17.5% menyatakan tidak bertanggung jawab dan 2.5% menyatakan bertanggung jawab. Sehingga dapat dikatakan bahwa pimpinan terkadang ikut serta bertanggung jawab terhadap kelancaran pekerjaan.

Selanjutnya untuk mengklasifikasikan nilai-nilai dan variabel kepemimpinan digunakan rumus sebagai berikut :

$$I = \frac{R}{K}$$

Dimana :

- I : interval kelas
- R : skor tertinggi
- K : jumlah kelas

Sehingga diperoleh :

$$\begin{aligned} I &= \frac{R}{K} \\ &= \frac{20-12}{4} \\ &= 2 \end{aligned}$$

Dengan demikian diperoleh klasifikasi skor variabel kepemimpinan sebagai berikut :

Tabel. IV. 21

Kondisi Kepemimpinan

N o	Keterangan	Nilai	Frekuensi	%
1	Baik	17<	1	2.5
2	Cukup baik	16-17	7	17.5
3	Kurang baik	14-15	16	40.0
4	Tidak baik	12-13	16	40.0
	Total		40	100.0

Sumber : Ditikah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 9 sampai dengan 14

Melihat dari data Tabel. IV. 21 diatas, dapat diketahui bahwa dari 40 responden yang diteliti maka sebagian besar menyatakan kurang baik dan tidak baik yaitu 40% (16 responden), yang menyatakan cukup baik sebesar 7% (7 responden) dan menyatakan baik sebesar 2.5% (1 responden). Hal ini dapat dikatakan bahwa secara umum pimpinan pada Kantor tersebut mempunyai kepemimpinan yang belum baik dalam menjalankan organisasi.

B.3. Variabel Koordinasi

koordinasi adalah suatu proses penyatupaduan kegiatan yang saling mendukung dan saling tergantung, upaya penyatuan persepsi terhadap pekerjaan dan masalah yang dihadapi organisasi serta adanya kerjasama internal dan eksternal terhadap aliran informasi, informasi, aturan dan prosedural baik individu maupun unit-unit organisasi guna mencapai sasaran atau tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pemahaman tentang kondisi koordinasi pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus dapat diketahui dari berbagai hasil penelitian sebagai berikut di bawah ini.

Hasil penelitian tentang Keterpaduan langkah kerja tercantum pada Tabel. IV. 22 berikut :

Tabel. IV. 22

Keterpaduan langkah kerja

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Terpadu	0	0
2	Cukup terpadu	3	7.5
3	Kurang terpadu	30	75.0
4	Tidak terpadu	7	17.5
	Total	40	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 15

Melihat Tabel. IV. 22 dapat diketahui bahwa 75% responden menyatakan bahwa langkah kerja kurang terpadu, 17.5% menyatakan tidak terpadu, 7.5% menyatakan cukup terpadu. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan penyelenggaraan pelayanan antar unit kerja kurang terpadu karena disamping letak kantor tidak satu atap juga masing-masing unit kerja sibuk menyelesaikan pekerjaannya masing-masing.

Penelitian Hubungan antar unit kerja dapat dilihat pada Tabel. IV. 23 berikut:

Tabel. IV. 23

Hubungan antar unit kerja

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Erat	0	0.0
2	Cukup erat	4	10.0
3	Kurang erat	27	67.5
4	Tidak erat	9	22.5
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 16

Melihat pada Tabel. IV. 23 diatas, dapat diketahui bahwa 67.5% responden menyatakan kurang erat dalam bekerja, 22.5% menyatakan tidak erat dan 10% menyatakan cukup erat. Dengan demikian dapat dikatakan hubungan antar unit kerja kurang erat karena masing-masing unit kerja yaitu unit yang satu mengurus masalah jalan raya sedangkan unit yang satunya mengurus pariwisata jadi jarang adanya koordinasi antar unit kerja.

Faktor lainnya berperan dalam koordinasi adalah Persamaan persepsi terhadap pekerjaan. Hasil penelitian tercantum pada Tabel. IV .24 berikut :

Tabel. IV. 24

Persamaan persepsi terhadap pekerjaan

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Terkait	0	0
2	Cukup terkait	1	2.5
3	Kurang terkait	28	70.0
4	Tidak terkait	11	27.5
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 17

Hasil penelitian yang tercantum pada Tabel. IV. 24 menunjukkan bahwa 70% menyatakan bahwa dalam kurang terkait, 27.5% menyatakan tidak terkait dan 2.5% menyatakan cukup terkait. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa persamaan persepsi terhadap pekerjaan kurang terkait karena tugas pokok yang berbeda antar unit kerja yaitu tugas lalu lintas dengan tugas pariwisata.

Hasil penelitian mengenai Kerjasama internal tercantum pada Tabel. IV. 25 berikut :

Tabel. IV. 25
Kerjasama internal

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sering	2	5.0
2	Cukup sering	19	47.5
3	Kadang –kadang	17	42.5
4	Tidak pernah	2	5.0
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 18

Hasil penelitian yang tercantum pada Tabel. IV. 25 diketahui bahwa 47.5% responden menyatakan cukup sering kerjasama, 42.5% menyatakan kadang-kadang, dan sering 5% sedang menyatakan tidak pernah 5%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kerjasama internal cukup sering dilakukan.

Hasil penelitian mengenai kerja sama eksternal dapat dilihat pada Tabel. IV 26 berikut :

Tabel. IV. 26
Kerjasama eksternal

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sering	0	0
2	Cukup sering	20	50.0
3	Kadang –kadang	20	50.0
4	Tidak pernah	0	0
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 19

Hasil penelitian sebagaimana tercantum pada Tabel. IV. 26, dapat dikatakan bahwa dari 40 responden maka 50% menyatakan cukup sering bekerja sama, dan 50% menyatakan kadang-kadang. Hal ini dapat dikatakan

bahwa kerja sama eksternal cukup sering dilakukan dengan unit kerja yang lain di luar organisasi.

Selanjutnya untuk mengklasifikasikan nilai-nilai dan variabel koordinasi digunakan rumus sebagai berikut :

$$I = \frac{R}{K}$$

Dimana :

I : interval kelas
R : skor tertinggi
K : jumlah kelas

Sehingga diperoleh :

$$I = \frac{R}{K}$$

$$= \frac{16-8}{4}$$

$$= 2$$

Dengan demikian diperoleh klasifikasi skor variabel koordinasi sebagai berikut :

Tabel. IV. 27

Kondisi Koordinasi

N o	Keterangan	Nilai	Frekuensi	%
1	Baik	<13	1	2.5
2	Cukup baik	12-13	12	30.0
3	Kurang baik	10-11	14	35.0
4	Tidak efektif	8-9	13	32.5
	Total		40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 15 sampai dengan 19

Melihat data Tabel. IV. 27 diatas, dapat diketahui bahwa dari 40 responden yang menyatakan bahwa koordinasi cukup baik sebesar 30% (12 responden) dan yang menyatakan kurang baik sebesar 35% (14 responden).

Hal ini menunjukkan bahwa variabel koordinasi yang berada di Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus kurang baik, hal ini dapat ditunjukkan oleh kurang terpadunya kerjasama antar unit kerja, kurang seringnya kerjasama internal organisasi, dan belum terjalin satu persepsi kerja dalam organisasi.

B.4. Variabel Motivasi.

Motivasi adalah sesuatu yang mendorong agar pegawai dapat bekerja dengan baik. Untuk pemahaman tentang motivasi kerja pegawai pada Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus dibawah ini kami sajikan hasil penelitian sebagai berikut di bawah ini.

Hasil penelitian Kebanggaan terhadap pekerjaan sebagaimana tercantum pada Tabel. IV. 28 berikut:

Tabel. IV. 28

Kebanggaan terhadap pekerjaan

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	bangga	0	0
2	Cukup bangga	14	35.0
3	Kurang bangga	26	65.0
4	Tidak bangga	0	0
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 20.

Pada Tabel. IV. 28 dapat dikatakan bahwa dari 40 responden yang menyatakan kurang bangga terhadap pekerjaan sebanyak 65% , dan cukup bangga 35%. Sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai kurang mempunyai kebanggaan terhadap pekerjaan yang ada selama ini karena kebanyakan responden hanya sebagai penarik retribusi.

Hasil penelitian mengenai Tingkat kedisiplinan kerja tersaji pada Tabel.

IV. 29. berikut :

Tabel. IV. 29

Tingkat kedisiplinan kerja

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Disiplin	0	0
2	Cukup disiplin	18	45.0
3	Kurang disiplin	22	55.0
4	Tidak disiplin	0	0
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 21

Pada Tabel. IV. 29 diatas dapat diketahui bahwa dari 40 responden yang menyatakan kurang disiplin proporsinya tertinggi (55%), cukup disiplin (45%). Sehingga secara umum dapat dikatakan tingkat kedisiplinan kurang karena sebagian besar pegawai berada di lapangan.

Dimensi lain yang berkaitan dengan motivasi pegawai adalah Disiplin penyelesaian tugas yang hasil penelitiannya tercantum pada Tabel. IV 30 berikut :

Tabel. IV. 30

Disiplin penyelesaian tugas

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Disiplin	0	0
2	Cukup disiplin	19	47.5
3	Kurang disiplin	21	52.5
4	Tidak disiplin	0	0
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 22

Melihat pada Tabel. IV. 30 dapat diketahui bahwa dari 40 responden maka yang menyatakan kurang disiplin sebanyak 52.5% dan yang cukup

disiplin (47.5%). Hal ini dapat dikatakan bahwa penyelesaian tugas kurang disiplin.

Untuk pemahaman tentang Kemauan meningkatkan kemampuan.

Tabel. IV. 31 menyajikan data hasil penelitian sebagai berikut :

Tabel. IV. 31
Tingkat Kemauan meningkatkan kemampuan

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	memadai	0	0
2	Cukup memadai	5	12.5
3	Kurang memadai	35	87.5
4	Tidak memadai	0	0
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 23

Dari Tabel. IV. 31 dapat diketahui bahwa dari 40 responden yang mengatakan bahwa tingkat kemauan untuk meningkatkan prestasi kurang memadai yaitu sebanyak 87.5%, dan yang menyatakan cukup memadai (12.5%). Hal ini dapat dikatakan bahwa kemauan untuk meningkatkan kemampuan cukup tinggi dilihat dari kurangnya memadainya kemampuan yang dimiliki pegawai.

Kemampuan melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Tabel. IV. 32 menyajikan data hasil penelitian sebagai berikut :

Tabel. IV. 32

Kemampuan melaksanakan tugas dan tanggung jawab

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Mampu	1	2.5
2	Cukup mampu	31	77.5
3	Kurang mampu	8	20.0
4	Tidak mampu	0	0.0
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 24

Pada Tabel. IV. 32. diatas terlihat bahwa yang mengatakan cukup mampu sebanyak 77.5%, kurang mampu (20%) dan yang mengatakan mampu (2.5%). Sehingga dapat dikatakan bahwa kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sudah cukup mampu.

Hasil penelitian kemauan berinisiatif yang tercantum pada Tabel. IV. 33. berikut :

Tabel. IV. 33
Kemauan berinisiatif

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Erat	0	0
2	Cukup erat	18	45.0
3	Kurang erat	22	55.0
4	Tidak erat	0	0
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 25

Pada Tabel. IV 33. dapat diketahui bahwa dari 40 responden yang menyatakan kurang leluasa sebanyak 55% , dan yang menyatakan cukup leluasa (45%) Hal ini dapat dikatakan bahwa kurang ada keleluasaan pegawai dalam menyampaikan pendapat.

Data hasil penelitian mengenai Kemauan bertanggung jawab atas pekerjaan tercantum pada Tabel. IV. 34 berikut :

Tabel. IV. 34
Kemauan bertanggung jawab atas pekerjaan

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Bertanggung jawab	0	0
2	Cukup bertanggung jawab	26	65.0
3	Kurang bertanggung jawab	14	35.0
4	Tidak bertanggung jawab	0	0
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 26

Tabel. IV. 34. menunjukkan bahwa responden yang menyatakan cukup bertanggung jawab sebanyak 65% dan yang kurang bertanggung jawab sebanyak 35%. Sehingga dapat dikatakan bahwa kemauan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan cukup bertanggung jawab sedangkan yang kurang bertanggung jawab karena pegawai mersa pekerjaan mereka hanya rutinitas sehari-hari.

Hasil penelitian tentang tanggung jawab pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan tercantum pada Tabel. IV. 35 berikut :

Tabel. IV. 35
Tanggung jawab pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Bertanggung jawab	0	0
2	Cukup bertanggung jawab	15	37.5
3	Kurang bertanggung jawab	25	62.5
4	Tidak bertanggung jawab	0	0
	Total	40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 27

Melihat data pada Tabel. IV. 35 diatas dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan kurang pada proporsi tertinggi 62.5% , yang

menyatakan dan yang menyatakan cukup (37.5%). Hal ini dapat dikatakan bahwa kurang ada tanggung jawab dalam pelaksanaan kerja.

Faktor lainnya yang berperan pada motivasi adalah pemenuhan kebutuhan, Pada Tabel. IV. 36 mencantumkan data hasil penelitian tentang pemenuhan kebutuhan.

Tabel. IV. 36
Pemenuhan kebutuhan

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Memadai	0	0
2	Cukup memadai	20	50.0
3	Kurang memadai	20	50.0
4	Tidak memadai	0	0
	Total	40	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 28

Melihat pada Tabel. IV. 36 dapat dikatakan bahwa responden yang menyatakan cukup yaitu 50% dan yang kurang memadai 50%. Dengan demikian dapat dikatakan pegawai cukup memadai dengan diberikannya uang insentif sedangkan yang kurang memadai karena gaji honorer kurang memadai untuk mencukupi kebutuhan sehari-hari.

Hasil penelitian mengenai peningkatan kesejahteraan tercantum pada Tabel. IV. 37 berikut :

Tabel. IV. 37
Peningkatan kesejahteraan

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Memuaskan	0	0
2	Cukup memuaskan	8	20.0
3	Kurang memuaskan	27	67.5
4	Tidak memuaskan	5	12.5
	Total	40	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 29

Melihat Tabel. IV. 37 dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan bahwa penghasilan kurang memuaskan sebanyak 67.5%, yang menyatakan cukup memuaskan (20 %), dan yang tidak (12.5%). Hal ini dapat dikatakan bahwa penghasilan yang diterima selama ini dirasa kurang memuaskan bagi pegawai.

Selanjutnya untuk mengklasifikasikan nilai-nilai dan variabel motivasi digunakan rumus sebagai berikut :

$$I = \frac{R}{K}$$

Dimana :

I : interval kelas
R : skor tertinggi
K : jumlah kelas

Sehingga diperoleh :

$$I = \frac{R}{K}$$

$$= \frac{30-20}{4}$$

$$= 2.5 \text{ dibulatkan } 3$$

Dengan demikian diperoleh klasifikasi skor variabel motivasi sebagai berikut :

Tabel. IV. 38

Kondisi motivasi

N o	Keterangan	Nilai	Frekuensi	%
1	Tinggi	28-30	4	10.0
2	Cukup tinggi	25-27	11	27.5
3	Kurang tinggi	22-24	20	50.0
4	Tidak tinggi	19-21	5	12.5
	Total		40	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan nomor 20 sampai dengan 29

Melihat data Tabel. IV. 38 tersebut diatas, maka dapat diketahui dari 40 responden maka 27.5% (11 responden) menyatakan kondisi motivasi cukup tinggi dan 50% (20 responden) menyatakan kurang tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator motivasi secara umum dapat dikatakan kurang yang dapat dilihat dari kurangnya kemauan untuk meningkatkan kemampuan, kemauan berinisiatif serta belum sesuai insentif yang diberikan setiap bulannya.

C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Analisis hasil penelitian untuk menguji hipotesis yaitu dengan menggunakan analisis Tabel silang (*crossstabs*) yang tujuannya untuk mengetahui kecenderungan hubungan antara dua variabel, yang terdiri dari satu variabel bebas dengan satu variabel terikat, paling tidak menunjukkan hubungan sebab akibat, dan untuk memperkuat hubungan juga digunakan uji rank kendall. Sedangkan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara bersama-sama digunakan analisis konkordasi kendall.

C.1. Hubungan antara Kepemimpinan (X1) dengan Efektivitas Kerja (Y)

Dalam penelitian ini, maka faktor kepemimpinan diduga mempunyai hubungan dengan tingkat efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil penelitian mengenai hubungan antara Kepemimpinan dengan efektivitas kerja dapat ditelusuri pada Tabel silang yang tercermin pada Tabel.

IV. 39 berikut :

Tabel. IV. 39

HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN DENGAN EFEKTIVITAS
KERJA

KEPEMIMPINAN <		
---	--	--

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian

Melihat Tabel. IV. 39 dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan efektifitas kerja. kepemimpinan yang kurang baik ternyata kerjanya kurang efektif sebesar 22.5% (11 dari 40 responden) . Sehingga dapat dikatakan bahwa secara kualitatif hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas kerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai dapat dilakukan dengan memperbaiki kepemimpinan.

Sedangkan untuk meyakinkan hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas kerja pegawai tersebut juga ditunjukkan dari hasil pengujian

hipotesis dengan uji rank Kendall, dimana hasil perhitungannya disampaikan pada Tabel. IV. 40 berikut:

Tabel. IV. 40
HASIL UJI HIPOTESIS HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN
DENGAN EFEKTIVITAS KERJA

Symmetric Measures					
		Value	Asymp Std.Error (a)	Approx. T (b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.309	.122	2.136	.033
	Spearman Correlation	.312	.124	2.023	.050 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	.313	.122	2.032	.049 ^c
N of Valid Cases		40			

a not assuming the null hypothesis

b using the asymptotic standar error assuming the null hypothesis

c Based on normal approximation

Hasil perhitungan pada Tabel. IV 40 ditemukan nilai koefisien korelasinya sebesar 0.309 atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.033. Dengan demikian hasil uji hipotesis antara kepemimpinan dengan efektivitas kerja pegawai Karena (r) lebih kecil dari pada 0,5 (seharusnya lebih besar) tetapi tingkat signifikansinya dibawah 0,5 maka angka ini menunjukkan bahwa hubungan positif antara kepemimpinan dengan efektivitas kerja pegawai tetapi tidak signifikan (lemah). maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara variabel kepemimpinan (X1), dengan efektivitas kerja (Y) DITOLAK atau menerima H_a dan menolak H_o.

Untuk melihat pengaruh antara variabel kepemimpinan (X1) terhadap efektivitas kerja (Y) , maka nilai koefisien dikuadratkan : $(0.309)^2 \times 100 =$

9.5%, dengan demikian pengaruh variabel kepemimpinan terhadap efektivitas kerja sebesar 9.5%.

C.2. Hubungan antara Koordinasi (X 2) dengan Efektivitas Kerja (Y).

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka koordinasi juga diduga mempunyai hubungan dengan tingkat efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara koordinasi dengan efektivitas kerja dapat ditelusuri pada Tabel silang yang tercermin pada Tabel.

IV. 41 berikut :

Tabel. IV 41

HUBUNGAN ANTARA KOORDINASI DENGAN EFEKTIVITAS KERJA

KOORDINASI EFEKTIVITAS KERJA			KOORDINASI				Total
			Baik	Cukup baik	Kurang baik	Tidak baik	
Efektivitas kerja pegawai	efektif	jumlah	1	-	-	-	1
		persentase	2.5%	-	-	-	2.5%
	Cukup	Jumlah	-	12	-	-	12
		Persentase	-	30.0%	-	-	30.0%
	Kurang	Jumlah	-	-	14	8	22
		Persentase	-	-	35.0%	20.0%	55.0%
	Tidak	Jumlah	-	-	-	5	5
		Persentase	-	-	-	12.5%	12.5%
Total		Jumlah	1	12	14	13	40
		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%

sumber : Data diolah dari hasil penelitian

Melihat Tabel. IV. 41 dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara koordinasi dengan efektivitas kerja, dari koordinasi yang kurang ternyata efektifitasnya juga kurang (14 orang dari 22 responden) Sehingga

kualitatif hubungan antara koordinasi dengan efektivitas kerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan koordinasi di instansi tersebut.

Untuk lebih mengetahui hubungan antara koordinasi dengan efektivitas kerja pegawai dibawah ini ditunjukkan oleh hasil pengujian hipotesis rank kendall yang perhitungannya tercantum pada Tabel. IV. 42 berikut :

Tabel. IV. 42
HASIL UJI HIPOTESIS HUBUNGAN ANTARA VARIABEL
KOORDINASI DENGAN EFEKTIVITAS KERJA

Symmetric Measures

		Value	Asymp Std.Error (a)	Approx. T (b)	Approx. Sig
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.024	.156	.156	.876
	Spearman Correlation	.025	.158	.152	.880 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	.046	.156	.282	.780 ^c
N of Valid Cases		40			

a not assuming the null hypothesis

b using the asymptotic standar error assuming the null hypothesis

c Based on normal approximation

Hasil perhitungan pada Tabel. IV 42 ditemukan nilai koefisien korelasinya sebesar 0.024 atau harga signifikansi hubungan (linearity) sebesar 0.876. Dengan demikian hasil uji hipotesis antara Koordinasi dengan efektivitas kerja pegawai Karena (r) lebih kecil dari pada 0,5 (harusnya lebih besar) tetapi tingkat signifikansinya dibawah 0,5 maka angka ini menunjukkan bahwa hubungan positif antara kepemimpinan dengan efektivitas kerja pegawai

tetapi tidak signifikan (lemah). maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara variabel koordinasi (X2) dengan efektivitas kerja (Y) DITOLAK atau menerima H_a dan menolak H_o .

Untuk melihat pengaruh antara variabel koordinasi (X2) terhadap efektivitas kerja (Y), maka nilai koefisien dikuadratkan : $(0.024)^2 \times 100 = 0.06\%$. dengan demikian pengaruh variabel koordinasi terhadap efektivitas kerja sebesar 0.06%

C.3. Hubungan Variabel Motivasi (X 3) dengan Efektivitas Kerja (Y)

Motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya sendiri maupun berkelompok

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, motivasi diduga mempunyai pengaruh atau hubungan dengan efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil penelitian mengenai hubungan antara motivasi kerja dengan efektivitas kerja dapat ditelusuri pada Tabel silang yang tercermin pada Tabel. IV. 43 berikut:

Tabel. IV. 43

HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI DENGAN EFEKTIFITAS KERJA

Motivasi efektivitas kerja			Motivasi				Total
			Baik	Cukup baik	Kurang baik	Tidak baik	
Efektivitas kerja pegawai	efektif	jumlah	1	-	-	-	1
		persentase	2.5%	-	-	-	2.5%
	Cukup	Jumlah	3	8	1	-	12
		Persentase	7.5%	20.0%	2.5	-	30.0%
	Kurang	Jumlah	-	2	19	1	22
		Persentase	-	5.0%	47.5%	2.5	55.0%
	Tidak	Jumlah	-	1	-	4	5
		Persentase	-	2.5%	-	10.0%	12.5%
Total		Jumlah	4	11	20	5	40
		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian

Melihat Tabel. IV. 43 dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara motivasi dengan efektifitas kerja, yang dapat dilihat dari motivasi yang kurang ternyata efektifitasnya juga cukup kurang efektif (19 orang dari 22 responden), sehingga dapat dikatakan bahwa secara kualitatif hubungan antara motivasi dengan efektivitas kerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai dapat dilakukan dengan memperbaiki motivasi di instansi tersebut.

Sedangkan untuk meyakinkan hubungan antara motivasi dengan efektivitas kerja pegawai tersebut juga ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis dengan uji rank Kendall, dimana hasil perhitungannya disampaikan pada Tabel. IV. 44 berikut:

Tabel. IV. 44

HASIL UJI HIPOTESIS HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI
DENGAN EFEKTIVITAS KERJA
Symmetric Measures

		Value	Asymp Std.Error (a)	Approx. T (b)	Approx. Sig
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.299	.141	1.984	.047
	Spearman Correlation	.299	.141	1.984	.061 ©
Interval by Interval	Pearson's R	.299	.141	1.984	.061 ©
N of Valid Cases		40			

a not assuming the null hypothesis

b using the asymptotic standar error assuming the null hypothesis

c Based on normal approximation

Hasil perhitungan pada Tabel. IV 44 ditemukan nilai koefisien korelasinya sebesar 0.299 atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.047. Dengan demikian hasil uji hipotesis antara kepemimpinan dengan efektivitas kerja pegawai Karena (r) lebih kecil dari pada 0,5 (harusnya lebih besar) tetapi tingkat signifikansinya dibawah 0,5 maka angka ini menunjukkan bahwa hubungan positif antara motivasi dengan efektivitas kerja pegawai tetapi tidak signifikan (lemah). maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara variabel motivasi (X 3) dengan efektivitas kerja (Y) DITOLAK atau menerima Ha dan menolak Ho.

Untuk melihat pengaruh antara variabel motivasi (X3) terhadap efektivitas kerja (Y) . maka nilai koefisien dikuadratkan : $(0.299)^2 \times 100 = 8.9\%$, dengan demikian pengaruh variabel motivasi terhadap efektivitas kerja sebesar 8.9%.

Hasil Uji hipotesis dan koefisien korelasi masing-masing variabel penelitian disampaikan pada Tabel. IV. 45 berikut :

Tabel. IV. 45
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS
Correlations

			EFEKTIVITAS KERJA (Y)	KEPEMIMPINAN (X 1)	KOORDINASI (X 2)	MOTIVASI (X 3)
Kendall's Tau-b	EFEKTIVITAS KERJA	Correlation Coefficient	1.000	.309	.024	.299
		Sig (2 - tailed)		.051	.877	.062
		N	40	40	40	40
	KEPEMIMPINAN	Correlation Coefficient	.309	1.000	-.133	.024
		Sig (2 - tailed)	.051		.425	.890
		N	40	40	40	40
	KOORDINASI	Correlation Coefficient	.024	.238	1.000	.370
		Sig (2 - tailed)	.877	.129		.035
		N	40	40	40	40
	MOTIVASI	Correlation Coefficient	.299	-.023	-.272	1.000
		Sig (2 - tailed)	.062	.883	.086	
		N	40	40	40	40

** Correlation is significant at .01 level (2 - tailed).

* Correlation is significant at the .05 level (2 - tailed)

C.4. Hubungan antara Variabel Kepemimpinan (X1), Koordinasi (X2) Motivasi (X 3) dengan Efektivitas Kerja (Y)

Analisis Korkondansi Kendall – W untuk melihat hubungan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen tercantum pada pada Tabel. IV. 46 berikut :

Tabel. IV. 46
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS DENGAN RUMUS KOEFISIEN
KONKORDANSI KENDALL (W)
(Kendall's W Test)

Test Statistics	
N	40
Kendall's W (a)	.148
Chi-Square	17.811
Df	3
Asymp.Sig	.000
A Kendall's Coefficient of Concordance	

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian

Hasil analisis yang tercantum pada Tabel. IV. 46 maka diketahui terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan (X 1) , Koordinasi (X2), dan motivasi (X 3) secara bersama-sama dengan Efektivitas kerja (Y) . Adanya hubungan positif dan signifikan antara 3 variabel independen dengan variabel dependen tersebut dapat ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0,000 dengan koefisien korelasi sebesar 0,148 (korelasi lemah) . Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji statistik yang menunjukkan angka $0,000 < 0,05$ dan $0,148 < 0,5$.

Uji statistik ini diperkuat oleh hasil perhitungan X^2 (Chi- Square) sebesar 17,811, dengan derajat kebenaran (DF) = 3 dengan $\alpha = 5\%$ didapatkan

nilai statistik Tabel sebesar 7.815, oleh karena X^2 hitung $> X^2$ Tabel. IV (17.811 $>$ 7.815) maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara variabel kepemimpinan (X1), koordinasi (X2) dan motivasi (X 3) secara bersama-sama dengan efektivitas kerja (Y) dapat DITERIMA atau menerima H_a dan menolak H_o .

Untuk melihat pengaruh antara variabel kepemimpinan (X1), koordinasi (X2) dan motivasi (X3) secara bersama-sama terhadap efektivitas kerja (Y) . maka nilai koefisien dikuadratkan : $(0.148)^2 \times 100 = 2.19\%$ dengan demikian pengaruh variabel kepemimpinan, koordinasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap efektivitas kerja sebesar 2.19%, berarti sisanya sebesar 97.81% dipengaruhi oleh banyak faktor lain diluar penelitian.

D. DISKUSI

Berdasarkan landasan teori yang dikemukakan oleh beberapa pakar sebagaimana tercantum pada BAB II, maka kepemimpinan, koordinasi dan motivasi merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi atau menentukan efektivitas kerja.

Kajian teoritis yang telah dikemukakan pada BAB II dan setelah dilakukan pengujian hipotesis dari hasil penelitian di lapangan maka dapat diperoleh informasi sebagai berikut :

D.1. Bahwa kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja mempunyai hubungan yang positif tetapi tingkat signifikansinya lemah Hubungan positif dan tidak signifikan ini ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi (linierity) sebesar 0.033 dengan koefisien korelasi 0.309.

Dengan kondisi seperti tersebut diatas, maka karena hubungannya lemah maka diinterpretasikan bahwa dengan adanya kepemimpinan yang baik bisa meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Sedangkan apabila dilihat dari pengaruh antara variabel kepemimpinan(X1) terhadap efektivitas kerja (Y), maka nilainya sebesar 9.5%.

D.2. Bahwa Koordinasi dengan Efektifitas Kerja mempunyai hubungan yang positif tetapi tingkat signifikansinya lemah Hubungan positif dan tidak signifikan ini ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi (linierity) sebesar 0.876 dengan koefisien korelasi 0.024.

Dengan kondisi seperti tersebut diatas, maka karena hubungannya lemah maka diinterpretasikan bahwa dengan adanya koordinasi yang baik bisa meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Sedangkan apabila dilihat dari pengaruh antara variabel koordinasi (X2) terhadap efektivitas kerja (Y), maka nilainya sebesar 0.06%.

D.3. Mengenai Hubungan antara motivasi dengan Efektifitas Kerja dapat dikatakan mempunyai hubungan yang positif tetap signifikansinya lemah hubungan positif dan tidak signifikan ini ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.047 dan koefisien korelasi 0.299.

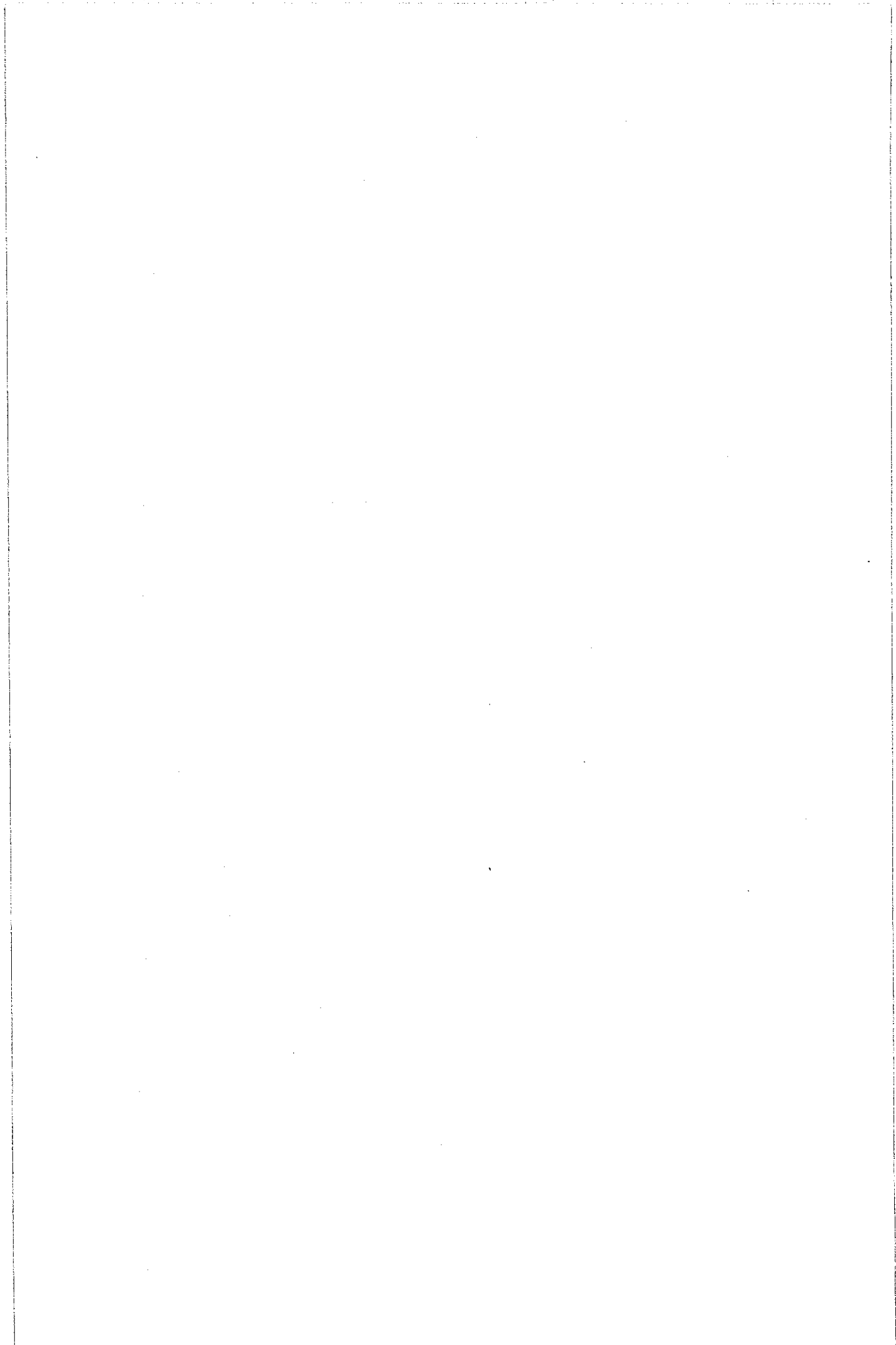
Hasil penelitian dapat dikatakan bahwa karena hubungannya lemah maka diinterpretasikan bahwa dengan meningkatnya motivasi bisa meningkatkan efektifitas kerja pegawai. Sedangkan apabila dilihat dari pengaruh antara variabel kepemimpinan(X1) terhadap efektivitas kerja (Y), maka nilainya sebesar 8.9%.

D.4. Sedangkan hubungan antara kepemimpinan, koordinasi dan Motivasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja dapat dikatakan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan yang ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.000 dengan koefisien korelasi sebesar 0.148.

Hasil ini diperkuat oleh hasil perhitungan χ^2 (Chi- Square) adalah 17.811, dimana χ^2 hitung lebih besar dari χ^2 Tabel. IV (17.811 > 7.815).

Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan, koordinasi dan motivasi secara bersama-sama dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus.

Sedangkan apabila dilihat dari pengaruh antara variabel kepemimpinan(X1), koordinasi (X2) dan motivasi (X3) secara bersama-sama terhadap efektivitas kerja (Y) , maka nilainya sebesar 2.19%, berarti sisanya sebesar 97.81% dipengaruhi oleh banyak faktor lain diluar penelitian, antara lain faktor kemampuan kerja, pengorganisasian, tata kerja, komunikasi maupun faktor-faktor lain misalnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan faktor yang berperan dalam menentukan efektivitas kerja di Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus, terutama berkaitan dengan tugas di instansi tersebut yang lebih banyak melaksanakan kegiatannya dalam bentuk pelayanan kepada masyarakat maupun dunia usaha perhubungan.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Rendahnya efektivitas kerja pegawai di Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus berdasarkan asumsi penulis sangat erat hubungannya dengan faktor kepemimpinan yang kurang baik, kurangnya koordinasi antar unit dan motivasi kerja pegawai yang rendah sehingga ketiga variabel tersebut mempunyai korelasi terhadap rendahnya efektivitas kerja pegawai.

Berdasarkan permasalahan tersebut, kemudian dilakukan kegiatan penelitian lapangan dengan instrumen kuesioner yang didistribusikan kepada responden.

Setelah diperoleh data, kemudian dilakukan analisis statistik dengan hasil sebagai berikut :

1. Hubungan kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja terbukti mempunyai hubungan yang positif tetapi tingkat signifikansinya lemah, dan besarnya pengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai adalah sebesar 9.5%
2. Hubungan Koordinasi dengan Efektivitas Kerja mempunyai hubungan yang positif tetapi tingkat signifikansinya lemah, dan besarnya pengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai adalah sebesar 0.06%
3. Hubungan antara motivasi dengan Efektivitas Kerja dapat dikatakan mempunyai hubungan yang positif tetap signifikansinya lemah, dan besarnya pengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai adalah sebesar 8.9%.

4. Sedangkan hubungan antara kepemimpinan, dan Motivasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja dapat dikatakan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan.

Pengaruh antara variabel kepemimpinan (X1), koordinasi (X2) dan motivasi (X3) secara bersama-sama terhadap efektivitas kerja (Y), maka nilai koefisien dikuadratkan : $(0.148)^2 \times 100 = 2.19\%$ dengan demikian pengaruh variabel motivasi, kemampuan pegawai dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap efektivitas kerja sebesar 2.19%, berarti sisanya sebesar 97.81% dipengaruhi oleh banyak faktor lain diluar penelitian. Sedangkan apabila dilihat dari pengaruh antara variabel kepemimpinan(X1), koordinasi (X2) dan motivasi (X3) secara bersama-sama terhadap efektivitas kerja (Y), maka nilainya sebesar 2.19%, berarti sisanya sebesar 97.81% dipengaruhi oleh banyak faktor lain diluar penelitian, antara lain faktor kemampuan kerja, pengorganisasian, tata kerja, komunikasi maupun faktor-faktor lain misalnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan faktor yang berperan dalam menentukan efektivitas kerja di Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus, terutama berkaitan dengan tugas di instansi tersebut yang lebih banyak melaksanakan kegiatannya dalam bentuk pelayanan kepada masyarakat maupun dunia usaha perhubungan.

B. SARAN

Berdasarkan simpulan, maka berikut akan disampaikan beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Kantor Perhubungan dan pariwisata Kabupaten Kudus sebagai berikut :

1. Sebagai pendorong pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, maka motivasi pegawai di Kantor Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Kudus agar dipertahankan. Pimpinan perlu memotivasi pegawai karena ketangguhan organisasi tergantung bagaimana pimpinan memberikan motivasi kepada bawahannya misalnya dalam bentuk mendorong ide dan kreatifitas pegawai, penghargaan terhadap kemampuan pegawai, penghargaan terhadap prestasi karyawan, memberikan kenaikan pangkat yang proporsional, menghargai gagasan pegawai, penugasan yang dilakukan secara rutin oleh unsur pimpinan, pemberian insentif yang memadai yang bertujuan agar pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya lebih baik. Apabila hal tersebut dapat diwujudkan oleh pimpinan maka pegawai memiliki fondasi yang kuat seperti rasa ikut memiliki, rasa ikut bertanggungjawab, dan mawas diri untuk memberikan yang terbaik bagi organisasinya. Dari fondasi tertanam nilai luhur mengenai persepsi SDM terhadap kerja yang antara lain : kerja adalah suatu kepuasan, kerja adalah suatu yang menyenangkan, kerja adalah suatu yang perlu, kerjasama dengan orang lain, kerja itu mempunyai tujuan.

2. Dalam kaitannya dengan koordinasi, maka perlu dilakukan upaya meningkatkan koordinasi terutama kerjasama internal dengan memadukan kerjasama antar unit kerja dan menjalin satu persepsi kerja dalam organisasi, juga merekomendasikan agar unit kerja bisa satu atap sehingga mempermudah untuk berkordinasi.
3. Perlu memperbaiki suasana kepemimpinan dalam organisasi karena berkaitan dengan nilai-nilai kepemimpinan yang baik akan mendasari organisasi menjadi baik juga sehingga para anggotanya dapat berkelakuan dengan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan yang penting dalam organisasi. Dari unsur pimpinan, maka harus memiliki pengertian yang jelas mengenai budaya organisasi, dan menularkannya kepada pegawai yang lain dalam organisasi misalnya dalam bentuk mensosialisasikan misi, program, sasaran dan tujuan organisasi, meningkatkan komunikasi, meningkatkan perasaan memiliki organisasi, meningkatkan ketaatan pada aturan yang ada dalam organisasi. menghargai inosiatif pegawai, dan memanfaatkan kemampuan pendidikan teknis pegawai dalam memecahkan masalah. Agar pelayanan di Kantor ini juga dapat efektif dengan usaha merubah citra pelayanan menjadi misalnya pelayanan yang ramah, sabar, tidak ada prioritas terhadap orang tertentu, serta luwes.

DAFTAR PUSTAKA

- Dunn, William N, 2000, " *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* ", Cetakan keempat, Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta .
- Dunn, William N, 2001, " *Analisis Kebijakan Publik* ", Cetakan ketujuh, Penerbit PT. Hanindita Graha Widya, Yogyakarta .
- Gito Sudarmo, Indrio & I Nyoman Sudito, 1997, " *Perilaku Keorganisasian* ", Penerbit BPFE, Yogyakarta .
- Hardjito, Dydiet, 1997, " *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian* ", Cetakan kedua, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta .
- Handoko, T Hany, 1995, " *Manajemen* ", Penerbit BPFE, UGM, Yogyakarta .
- Handayaniingrat, Soewarno, 1996, " *Pengantar Study Ilmu Administrasi dan Manajemen* ", Penerbit Gunung Agung, Jakarta.
- Hadi, Sutrisno, 2000, " *Statistik* ", Andi, Cetakan ketujuh belas, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 1987, " *Managemen Dasar, Pengertian dan Masalah* ", Penerbit Haji Masagung, Jakarta.
- Henry, Nicholas, 1995, " *Administrasi Negara dan Masalah - Masalah Publik* ", Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta .
- Indrawijaya, Adam I, 2000, " *Perubahan Perilaku Organisasi* ", Penerbit Sinar Baru Algasindo, Bandung,
- Kaho, Joseph Riwu, 1995, " *Prospek Otonomi Daerah di negara RI, Identifikasi, Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya* ", Penerbit Raja Grafindo Perkasa, Bandung .
- Muhammad, Arni, 2001, " *Komunikasi Organisasi* ", Cetakan keempat, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta .
- Moleong, Lexy J, 2000, " *Metodologi Penelitian Kualitatif* ", Cetakan ketiga belas, Penerbit PT. Remaja Rusdi Karya, Bandung.
- Nasution, S, 2001, " *Metode Research, Penelitian Ilmiah* ", Cetakan keempat, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta .

- Osborne, David & Ted Gaebler, , 1992, " *Mewirauahakan Birokrasi* ", Terjemahan, Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta .
- Osborne, David & Peter Plastrick, , 1997, " *Memangkas Birokrasi* ", Terjemahan, Penerbit PT. Pustaka Binaman, Pressindo, Jakarta .
- Paramitla, Budhi, 1985, " *Struktur Organisasi di Indonesia* " , Penerbit LPSE - UI, Jakarta.
- Ruky, Achmad S, 2001, " *Sistem Manajemen Kinerja, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima* " , Cetakan Pertama, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta .
- Robbins, Stephen P, 1996, " *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi* " , Terjemahan, Penerbit PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Rosidi, 1996, " *Perilaku Organisasi* " , Penerbit Warna Agung, Jakarta.
- Reksohadiprojo, Sukanto dan T. Hany Handoko, 1997, " *Manajemen* " , Penerbit BPFE, UGM, Yogyakarta
- Sedarmayanti, 1996, " *Tata kerja dan Efektivitas Kerja dan Tinjauan Aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya* " , Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Steers, Richard M, 1985, " *Efektivitas Organisasi* " , Terjemahan, Penerbit LPPM Jakarta
- Siagian, Sondang P, 1995, " *Patologi Birokrasi, Analisis, Identifikasi dan Terapinya* " , Penerbit PT. Ghalia, Jakarta .
- , 2000, " *Manajemen Sumber Daya Manusia* " , Cetakan kedelapan, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta .
- Sugiyono, 2001, " *Metode Penelitian Administrasi* " , Cetakan kedelapan, Penerbit Alfa Beta, Bandung.
- Sutarto, 1998, " *Dasar - Dasar Organisasi* " , Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Simamora, Henry, 1999, " *Manajemen Sumber Daya Manusia* " , Edisi kedua, Penerbit STIE - YKPN, Yogyakarta .
- Singarimbun, Masri & Sofian Efendi, 1995, " *Metode Penelitian Survey* " , Cetakan kedua, Penerbit LP3ES, Jakarta.

- Thoha, Miftah, 2000, " *Pertitaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasi* ", Cetakan ke sebelas, Penerbit PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta .
- Winardi, 2000, " *Alzas - azas Manajemen* ", Cetakan kedua, Penerbit Mandar maju, Bandung
- Zauhar Soesilo, 1996, " *Reformasi Administrasi : Konsep, Dimensi dan Strategi* ", Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
-, Dian Ekonomi. Mtt (1999 : 66).
-, 2001, Kumpulan Peraturan Pelaksanaan Otonomi Daerah, Penerbit Medpress, Yogyakarta .
-, 1999, Kudus dalam Angka 2000, Penerbit Kantor Statistik, Kudus .
-, 2000, Kudus dalam Angka 2001, Penerbit BKPPD dan BPS Kabupaten Kudus .
- Undang - undang Republik Indonesia nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Kumpulan Peraturan Pelaksanaan Otonomi Daerah penerbit Med Press, 2001).
- Peraturan Daerah Kabupaten Kudus nomor 20 tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kudus (Kumpulan Peraturan Daerah Kabupaten Kudus, 2000).

